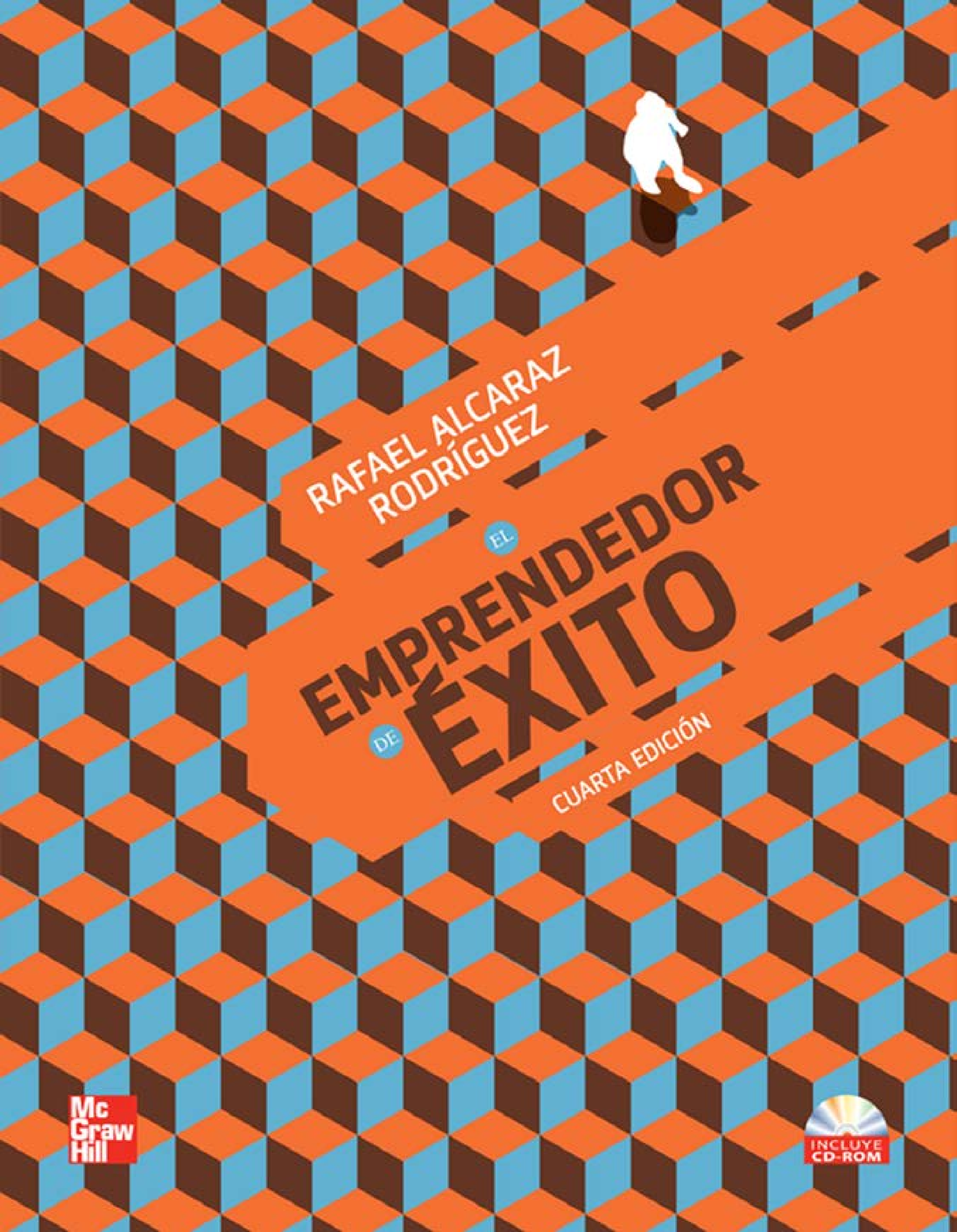

RAFAEL ALCARAZ
RODRÍGUEZ
EL
EMPRENDEDOR
DE
ÉXITO
CUARTA EDICIÓN
Mc
Graw
Hill
INCLUYE
CD-ROM


EL
EMPRENDEDOR
DE
ÉXITO



Cuarta edición

Rafael Alcaraz Rodríguez

Profesor de Formación de Emprendedores
Director Académico de Formación de Emprendedores
División de Innovación y Emprendimiento en Biotecnología y Salud
Escuela de Biotecnología y Ciencias de la Salud
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Monterrey



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Higher Educación: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela Rocha Martínez
Editora de desarrollo: Karen Estrada Arriaga
Supervisor de producción: Zeferino García García

EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO
Cuarta edición



*A subsidiary of **The McGraw-Hill** Companies, Inc.*
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Pisos 16 y 17, Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C. P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-0611-5
(ISBN: 978-970-10-5914-2 tercera edición)

1234567890 1098765432101

Impreso en México *Printed in Mexico*

Contenido

Acerca del autor

Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez obtuvo el título de ingeniero agrónomo zootecnista en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en 1982. Realizó estudios de Maestría y Doctorado en Educación en la Universidad Autónoma de Guadalajara (1983-1984) y la Maestría en Ciencias en Colorado State University, Estados Unidos (1989-1991), así como el Doctorado en Ciencias Económicas y Dirección de Empresas en la Universidad de Deusto, España (2003-2010). Cursó el diplomado en Habilidades Gerenciales, en Formación de Facilitadores del Programa de Calidad del Tecnológico de Monterrey, en Coaching Empresarial con Newfield Consulting Group; en Administración de Proyectos y en Habilidades Gerenciales del ITESM, así como la Certificación de Instructor de Proyect Adventure (Aprendizaje Experiencial de Habilidades de Liderazgo), por parte de Colorado State University y Project Adventure Inc. Asimismo, ha tomado cursos de actualización en diversas instituciones de México y Estados Unidos, además de un diplomado de especialización docente y como facilitador de técnicas de enseñanza en el ITESM y en la Universidad de Aalborg, Dinamarca.

Fue expositor de cursos como: Taller de planes de negocios, Creación de empresas, Equipos efectivos de trabajo, Creatividad en la vida diaria, Evaluación educativa, Microenseñanza, La mujer emprendedora, Calidad personal, Cultura de calidad, y Desarrollo de líderes, entre otros. Además, ha dictado más de 100 conferencias en México, Estados Unidos, Europa, Asia, Centro y Sudamérica.

Posee una sólida carrera docente desde 1982, reconocida con múltiples galardones como el Premio a la Labor Docente y de Investigación, el Premio Nacional de Exportación, entre otros; a la par, ha desempeñado cargos como director del Programa de Liderazgo, del Programa Emprendedor y del Programa Exporta en el Sistema Tecnológico de Monterrey (ITESM); director del Centro de Desarrollo de Emprendedores del ITESM, y en el Campus León del ITESM, director del Programa Emprendedor y coordinador del Programa Prolíder; director de la Dirección de Programas de Apoyo a la Misión, de la Dirección de Liderazgo Empresarial y de la Red de Incubadoras del Sistema ITESM. También ha publicado más de 70 artículos en diferentes revistas y periódicos de circulación nacional e internacional. Fue director de la carrera de licenciatura en Agronegocios del Tecnológico de Monterrey, profesor del área de Administración del Campus Monterrey del ITESM, y vicepresidente de la Asociación Mexicana de Incubadoras y Redes Empresariales.

En la actualidad es director del Programa Académico de Formación de Emprendedores de la Escuela de Biotecnología y Salud del Tecnológico de Monterrey. Fue consejero de diversas empresas e instituciones, y autor del Modelo de Creación y Desarrollo de Empresas (Incubadora de Empresas), del Modelo de la Red de Incubadoras del Sistema Tecnológico de Monterrey, del Modelo de Formación Empresarial (Modalidad Emprendedora) del Sistema Tecnológico de Monterrey, del Modelo conceptual de operación básica de la Incubadora Virtual (Portal de Apoyo a Emprendedores) del Sistema Tecnológico de Monterrey, así como del Modelo Académico de Desarrollo de Emprendedores y Empresas de Base Tecnológica de la Escuela de Biotecnología y Salud del Sistema Tecnológico de Monterrey, entre otros.

Homepage: http://alcarazyasociadosconsultores.com/portal/
Otras páginas de información: http://www.mty.itesm.mx/profesores/dia/rafael_eduardo_alcaraz.html



Agradecimientos

¡Honor a quien honor merece!

Quiero expresar mi agradecimiento, por su colaboración, a un grupo de personas sin las cuales esta obra no hubiera sido posible.

Por el exhaustivo y dedicado trabajo de formateo y corrección de los prototipos de planes de negocios, así como por la minuciosa revisión de los temas presentados, a C.P. Emma Ransom e Ing. Paula Parada.

Por sus contribuciones al desarrollo de la obra a Lic. Elsa Selene Rufino Díaz y C.P. Fabiola Flores.

Por habernos permitido utilizar sus planes de negocios, elaborados en mi clase de Desarrollo de Emprendedores, a:

- Ana Lucía Ordaz — **Proyecto Alimentos Enriquecidos**
- Bárbara Coindreau
- Ana Lucía Díaz
- Claudia Ordaz — **Proyecto Postres Mexicanos**
- Dulce María Anduaga
- Mónica Falconer
- Luis Reynel Guerrero E. — **Empresa República**
- Gabriel de la Garza
- Mitsha de la Mora
- Juan F. Ponce
- Arq. Hugo Esquinca — **Empresa Chía Tarjetas**
- Ing. Javier de Lope — **Empresa Lofran**

Por sus sugerencias y comentarios, a los coordinadores y profesores del Programa Emprendedor del Sistema Tecnológico de Monterrey; en especial a: Dr. Carlos Rojas, Lic. Cecilia González y Lic. Eugenia Aldana.

Por su apoyo y consejo, a los miembros del Comité Consultivo del Programa Emprendedor del Sistema Tecnológico de Monterrey, en especial a Lic. Alejandra Vilalta y Lic. Juan di Costanzo y, por su apoyo y guía, así como por su ejemplo de lo que es un emprendedor, al coordinador de este Comité Consultivo y exrector del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, Ing. Ramón de la Peña Manrique.

Por último, a un grupo de entusiastas colaboradores y amigos: los miembros de la Dirección de Liderazgo Empresarial del Sistema ITESM, ¡mi equipo!

A todos ellos, mi gratitud y reconocimiento.



Introducción

Séneca mencionó en alguna ocasión que "ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar". Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. También es un medio para concretar ideas; es una forma de ponerlas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.

El plan de negocios es, en forma general:

- Una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Una recolección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Una guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios, ya que:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad de marketing, técnica y económica del proyecto.

El plan de negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un plan de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre las intenciones y los hechos; el plan de negocios permite cruzar esa línea). También es la guía básica que nos lleva a "aterrizar las ideas" y a contestar las preguntas que conlleva todo proceso de creación para convertirla en una propuesta de valor con características suficientes para volverse un excelente proyecto.

Por otra parte, el plan de negocios también es una gran ayuda como elemento de medición, sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, para tomar las medidas correctivas.

El primer paso para desarrollar el proyecto es ordenar estructuradamente toda la información relativa a él, enfatizando en las áreas de oportunidad y en las ventajas competitivas que garanticen su éxito.

Pero, ¿por qué escribir un plan de negocios? Según Welsh y White, porque:

- Los emprendedores exitosos se **comprometen** con él.
- Los inversionistas lo **requieren**.
- Los banqueros lo **desean**.
- Los especialistas lo **sugieren**.
- Los proveedores y clientes lo **admiran**.
- Los administradores lo **necesitan**.

- Los consultores lo **recomiendan**.
- La razón lo **exige**.

Un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, entre otros:

- El producto o servicio.
- La competencia.
- El mercado.
- La elaboración del producto y/o la prestación del servicio.
- El sistema de administración (organización).
- El estado financiero del proyecto.
- La planeación estratégica y operativa.
- Los requisitos legales.

En concreto, el plan de negocios abarca siete grandes áreas de suma importancia, en las que se engloban los puntos mencionados y otros, como:

- Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa).
- El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción y ventas, etcétera).
- Sistema de producción (el producto y su proceso de elaboración y/o prestación de servicios).
- La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
- El aspecto legal en que el proyecto está inmerso.
- Las finanzas del proyecto.
- El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

El plan de negocios no es, ni puede ser, un documento muerto, estático, inamovible; por el contrario, es dinámico, cambiante, adaptable y, forzosamente, se renueva con el tiempo, de acuerdo con la respuesta que obtiene del medio y con los resultados de la aplicación del programa de acción que el proyecto establece.

Es fácil llevar a cabo un "proyecto", todo es cuestión de decidirse; sin embargo, no es fácil hacerlo bien, sobre todo la primera vez, evitando errores y aprovechando oportunidades (esto es: **con calidad**), a menos de que primero planeemos. Thomas Alva Edison decía: "una idea genial está compuesta de 1% de inspiración y 99% de transpiración". El trabajo arduo de preparación, previo a la acción, facilita alcanzar el éxito; al igual que un deportista requiere de un entrenamiento a veces pesado, fatigante y exhaustivo si pretende ganar una competencia, el emprendedor debe prepararse, antes de echar a andar su proyecto, mediante el desarrollo de un buen plan de negocios. Ésta es la llave de su éxito.

Cada plan es diferente, tan diverso como el emprendedor mismo y la idea a la que dio origen, por lo que es imposible establecer un patrón completamente igual para todos los proyectos. El objetivo de este documento es guiar al emprendedor en el desarrollo de su plan; no obstante, cada uno deberá ser adaptado a las condiciones particulares, resaltando lo importante e ignorando lo que le sea ajeno.

Mientras más detallada y exacta (veraz) sea la información que provee, mayor será la utilidad del plan, ya que brindará una imagen correcta y precisa de las probabilidades de éxito. Cabe mencionar que, aunque en esta obra los ejercicios tienen el límite impuesto por el espacio, el emprendedor **no** deberá sentirse coartado para ampliar en hojas aparte, cuando así lo considere, cualquier paso; con ello dará evidencia de una actitud emprendedora ilimitada.

Según expertos en el área, más de 50% de las empresas cierran durante los primeros cuatro años de existencia debido, entre otras cosas, a la falta de un sistema de planeación que marque la diferencia entre el éxito y el fracaso, que anticipe los eventos en que la empresa puede estar envuelta en un futuro cercano.

Un plan de negocios debe ser:

- **Claro.** Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no dé lugar a dudas o se preste a confusiones.
- **Conciso.** Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.
- **Informativo.** Con los datos necesarios, que permitan:
  - Tener una imagen clara del proyecto (incluidas sus ventajas competitivas y áreas de oportunidad).
  - Medir la factibilidad del proyecto.
  - Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado.

Capítulo 1

Espíritu emprendedor

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. conocerá la definición de la palabra emprendedor.
2. enumerará las características de las personas emprendedoras.
3. diferenciará los tipos de emprendedores existentes.
4. identificará sugerencias para emprender con éxito.

1 1.1 Emprender

Emprender es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en que se le emplee será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro; Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios; Say (1800) —citado por Drucker (1989)— lo clasifica como un "buen administrador". En cambio, para el académico, ***emprender*** es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. Y en esto coincide Ronstadt (1985).

Asimismo, Shefsky (1997) y Baumol (1993) —citado este último por Ibáñez (2001)— señalan que el término describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Dichos individuos se caracterizan por su capacidad para ***crear*** e ***innovar*;** es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente. Esta forma de visualizar al emprendedor la comparten Steinhoff, Burgess (1993), Siropolis (1990) y Drucker (1989), quienes se refieren al emprendedor como la persona que "hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado".

Otros le confieren la capacidad para dar un uso adecuado a los recursos disponibles. Tanto Hebert como Link (1989) y Hatten (1997) lo definen como el especialista en asumir la responsabilidad por las decisiones propias de la localización y el uso de bienes, recursos e instituciones; es decir, un "ágil captador y aprovechador de información y recursos" con la facultad para detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas.

Morris y Kuratko (2002) dicen que, además de hacer uso óptimo de los recursos disponibles y utilizarlos en combinaciones que maximizan sus resultados factibles, "agrega valor" a cualquier proceso o actividad en la que interviene. Otros autores señalan que el emprendedor es capaz de concentrar su mente en ciertos aspectos del medio que le rodea e ignorar otros, esto le permite aplicar su tiempo y esfuerzo en la búsqueda y materialización de oportunidades. Agregan que es un alquimista peculiar que toma un sueño propio y lo transforma en algo espléndido y real, por lo cual tiene "dinamismo creativo".

Harper (1991) lo identifica como una persona capaz de revelar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio; esto es, tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su alcance, gracias a su ***autoconfianza***.

Joseph Schumpeter (1934) —citado por Jennings (1994)— afirma que la innovación se genera a partir de la capacidad para emprender; es decir, no es propia de los capitalistas, administradores o inventores, ya que los emprendedores son personas capaces de combinar los factores de producción existentes y obtener los mejores resultados, es decir, ***innovar*** con ellos.

Entonces existen diversas formas de definir y entender el término **emprendedor**; sin embargo, los más variados autores coinciden en que tal vocablo se deriva de la palabra ***entrepreneur***, que a su vez se origina del verbo francés ***entreprendre***, que significa "encargarse de", tal como lo señala Jennings (1994) en su libro ***Multiple perspectives of entrepreneurship***.

2 1.2 Características del emprendedor

Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores poseen una serie de características que los distinguen del resto de las personas. En el cuadro 1.1, elaborado por Sánchez Almagro (2003), se aprecia con claridad cuáles son:

De acuerdo con John Kao (1989), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas:

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Capacidad para alcanzar metas.
- Orientación a las metas y oportunidades.
- Iniciativa y responsabilidad.

Cuadro 1.1

Características de los emprendedores.

1. Factores motivacionales	• Necesidad de logro • Necesidad de reconocimiento • Necesidad de desarrollo personal • Percepción del beneficio económico • Baja necesidad de poder y estatus • Necesidad de independencia • Necesidad de afiliación o ayuda a los demás • Necesidad de escape, refugio o subsistencia
2. Características personales	• Iniciativa personal • Capacidad de decisión • Aceptación de riesgos moderados • Orientación hacia la oportunidad • Estabilidad emocional/autocontrol • Orientación hacia metas específicas • ***Locus*** de control interno (atribuye a él mismo sus éxitos o fracasos) • Tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre • Es receptivo en sus relaciones sociales • Posee sentido de urgencia/tiempo valioso • Honestidad/integridad y confianza • Perseverancia/constancia • Responsabilidad personal • Es individualista • Es optimista
3. Características físicas	• Energía • Trabaja con ahínco
4. Características intelectuales	• Versatilidad/flexibilidad • Creatividad/imaginación/innovación • Búsqueda de la verdad e información • Planificación y seguimiento sistemático de resultados • Capacidad para analizar el ambiente (reflexión) • Visión comprensiva de los problemas • Capacidad para solucionar problemas • Planificación con límites de tiempo
5. Competencias generales	• Liderazgo • Orientación al cliente • Capacidad para conseguir recursos • Gerente/administrador de recursos • Patrón de factores de producción • Exige eficiencia y calidad • Dirección y gestión de la empresa • Red de contacto • Comunicación

- Persistencia en la solución de problemas.
- Realismo.
- Autoconfianza.
- Altos niveles de energía.
- Busca de realimentación.
- Control interno alto.
- Toma de riesgos calculados.
- Baja necesidad de estatus y poder.
- Integridad y confiabilidad.
- Tolerancia al cambio.

Por lo anterior, es aún más complicado definir el término emprender, ya que no se trata sólo de una serie de atributos, sino también de la forma de utilizarlos para sacarles el máximo provecho (ver figura 1.1).

Sin embargo, el acuerdo generalizado señala que emprender implica la toma de decisiones, pero decidir de manera correcta requiere contar con las competencias necesarias; las cuales abarcan diversos aspectos que habrán de tomarse en consideración, como lo señalan VanderWerf y Brush (1989) al revisar 25 definiciones de emprender, afirman que emprender es una actividad de negocios que consiste en una intersección de las siguientes conductas y acciones:

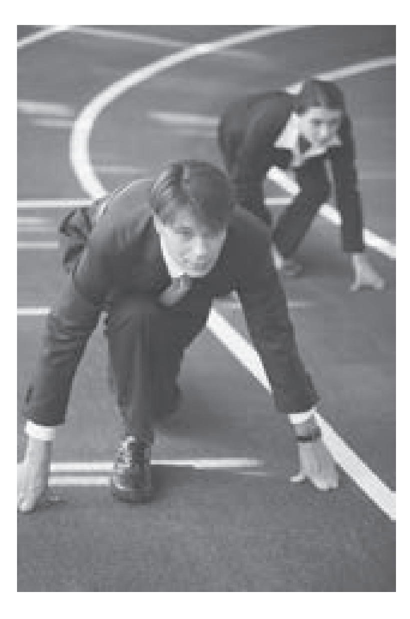


Figura 1.1 Un emprendedor no sólo cuenta con una serie de atributos, sino que sabe aprovecharlos al máximo.

- Creación: establecimiento de una nueva unidad de negocios.
- Administración general: dirección apropiada para una buena utilización de recursos.
- Innovación: generación y explotación comercial de nuevos productos, servicios, procesos, mercados, sistemas de organización, etcétera.
- Aceptación del riesgo: capacidad para manejar el riesgo de fallas potenciales al tomar decisiones o realizar acciones.
- Mejor desempeño: el intento por lograr altos niveles de desempeño o de crecimiento.

Burch (1986) agrega a la lista de características del emprendedor las siguientes:

- Trabajadores: son adictos al trabajo que se enfocan en sus metas y se afanan incansablemente para alcanzarlas.
- Optimistas: consideran que cualquier cosa es posible y todo momento es inmejorable para alcanzar metas y logros.
- Orientación a la excelencia: su deseo de logro los lleva a hacer las cosas al mejor grado posible para sentirse aún más orgullosos y satisfechos de lo alcanzado.

El *riesgo* es un elemento que, para algunos autores constituye una característica fundamental del acto de emprender, pues consideran que el emprendedor es un "tomador de riesgos" que pondera los beneficios y asume los peligros que son inherentes a su consecución (Baty, 1990). Por su parte, Halloran (1992) señala que los emprendedores son individuos dispuestos a tomar el riesgo y a asumir sus propias ganancias y pérdidas (ver figura 1.2).

De la misma manera, Gray y Cyr (1994) establecen que el término emprendedor es sinónimo de empresario. Pero, sobre todo, es "alguien que organiza, controla y asume riesgos en un negocio ante su deseo de enfrentar desafíos, la oportunidad de alcanzar logros y el impulso por cumplir necesidades personales, emocionales y psicológicas". Por otro lado, Hiam y Olander (1996) definen al emprendedor como un individuo que "inicia, administra y asume los riesgos y recompensas de un nuevo negocio", mientras que Longenecker, Moore y Petty (1994) lo definen como una persona con "aptitud para innovar y ***disposición para asumir el riesgo***".

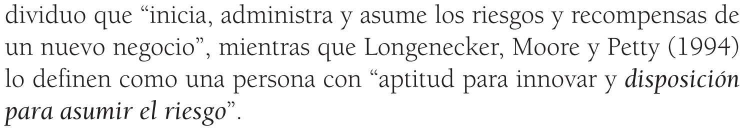




Figura 1.2 El riesgo está presente en todas las acciones emprendedoras; de ahí que el emprendedor deba ser capaz de asumirlo.

Stacey (1980) agrega otro elemento interesante en el perfil del emprendedor, relacionado con la aceptación del riesgo: la ***capacidad para aprender de los errores o fracasos***. Señala que el emprendedor es una persona capaz de levantarse de sus caídas, con una nueva perspectiva de las cosas y un aprendizaje que le permitirá mejorar su desempeño (con perseverancia para el logro de sus metas y objetivos).

En resumen, el emprendedor posee características que le facilitan no sólo emprender, sino también hacerlo con éxito. Entre ellas, algunas de las más mencionadas son:

- Creatividad e innovación.
- Confianza en él mismo y sus capacidades.
- Perseverancia.
- Capacidad para manejar problemas.
- Aceptación del riesgo.

1.3 Tipos de emprendedores

3

Schollhammer (1980) divide a los emprendedores en cinco tipos de personalidades:

- El **emprendedor administrativo**. Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- El **emprendedor oportunista**. Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
- El **emprendedor adquisitivo**. Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.
- El **emprendedor incubador**. En su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.
- El **emprendedor imitador**. Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

McClelland (1971) —citado por Kuriloff y Hemphill (1983), así como por Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC, 1991)— señala que el emprendedor es una persona que posee necesidades psicológicas básicas, las cuales, como en todo ser humano, son tres: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder, pero en él la primera es la más importante, la que determina sus actitudes y actuaciones. Además, estos autores mencionan algunas más que podrían estar consideradas en las anteriores: necesidad de independencia y autonomía, necesidad de dominio de su medio y necesidad de crear.

Existen otras formas de clasificar a los emprendedores:

- Según la razón por la que emprenden:
  - Por aprovechar una oportunidad, es decir, porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y desean desarrollarla por el gusto de verla hecha realidad.
  - Por necesidad o porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable, es el caso si está desempleado, ya sea porque acaba de ser despedido o porque ha decidido independizarse y requiere procurarse algún ingreso económico.

- Según el tipo de empresa que desarrollan:
  - El emprendedor social busca, a través de su creatividad, entusiasmo y trabajo, producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, en general lo hace sin tener fines de lucro.
  - El emprendedor que busca destacar en cierta área y ser modelo para otros; por ejemplo en las artes, el deporte o la política.
  - Si el individuo emprende dentro de una empresa que no es la suya se le llama **emprendedor interno** (*intrapreneur*) y si lo hace en su propio negocio con fines de lucro es un **emprendedor externo** (*entrepreneur*), puede comenzar desde cero, adquirir una empresa ya existente o comprar una franquicia, fabricar productos, ofrecer servicios o sólo comercializar de forma diferente a la tradicional un producto que ya existe.

emprendedor interno individuo que actúa al interior de una empresa ajena.
emprendedor externo individuo que actúa en su propio negocio con fines de lucro.

1.4 Evaluación de la capacidad para emprender

A pesar de los inconvenientes a los que se exponen los emprendedores, la búsqueda de los sueños personales y el logro del éxito valen la pena. Es por ello que muchas personas se hacen la pregunta siguiente: ¿soy un emprendedor? Para averiguarlo resuelva el siguiente examen que aparece en el cuadro 1.2:

Cuadro 1.2

Examen de evaluación de las características del emprendedor.

Este examen tiene la finalidad de orientarlo sobre sus características emprendedoras

Para realizarlo adecuadamente, deberá obtener de uno a cinco puntos en cada una de las frases. La puntuación 5 significa que la frase describe con exactitud su personalidad y la 1 que no corresponde con sus características. La escala de puntuaciones está representada por las siguientes categorías:

5. Definitivamente sí
4. Probablemente sí
3. Indeciso
2. Probablemente no
1. Definitivamente no

Deberá contestar con la mayor sinceridad para que los resultados correspondan a su realidad y pueda obtener conclusiones válidas.

Nombre:

	5	4	3	2	1
1. A menudo tengo ideas originales y las pongo en práctica.					
2. Cometo errores y me equivoco, pero sé que puedo hacer las cosas bien.					
3. Cuando quiero algo, insisto hasta que lo consigo.					
4. Cuando invierto mi dinero, prefiero arriesgarlo en algo que pueda darme más ganancias que en un depósito a plazo fijo.					
5. No me resulta difícil encontrar varias soluciones a un mismo problema.					
6. Puedo resolver problemas con rapidez, incluso bajo presión.					
7. Veo posibilidades creativas (de innovación) en cada cosa que hago.					
8. Creo con firmeza en que tendré éxito en todo lo que me proponga hacer.					
9. Creo con firmeza que si la primera vez no lo logro, debo intentarlo una y otra vez.					
10. Cuando pienso en emprender un negocio, no me asusta la idea de lo desconocido.					
11. Cuando enfrento un problema, me gusta encontrar nuevas maneras para resolverlo.					
12. Me considero una persona ingeniosa, en especial cuando se presentan situaciones difíciles.					
13. Disfruto buscando nuevas formas de ver las cosas, en lugar de guiarme por las ideas ya conocidas.					
14. No me desaliento si encuentro obstáculos para alcanzar mis metas.					
15. Considero que a veces el riesgo es estimulante.					
16. Estoy convencido de mis capacidades y sé muy bien cómo explotarlas.					
17. Creo en el refrán: “quien no arriesga no gana”.					
18. Estoy seguro de mis propias ideas y posibilidades.					
19. Aunque no alcance mis objetivos en poco tiempo, no pierdo el interés.					
20. Me entusiasma realizar cosas nuevas e inusuales.					
21. Creo que en la vida hay que tomar riesgos para ganar más o alcanzar metas más altas.					
22. Con frecuencia encuentro soluciones rápidas y eficaces a los problemas.					
23. Soy bueno para enfrentar una gran cantidad de problemas al mismo tiempo.					
24. Considero que la perseverancia es importante para llegar al éxito.					
25. Me siento seguro, incluso cuando alguien critica lo que he hecho.					

1.4.1 Interpretación

Si la puntuación que obtuvo en cada una de las características evaluadas suma de cero a ocho puntos acumulados, su nivel es bajo y posee un área de oportunidad para desarrollar. Si acumula entre nueve y 15 puntos, su nivel es medio y posee un área fuerte, aunque susceptible de ser mejorada. Y si los puntos acumulados son 16 o más, su nivel es elevado y posee una fortaleza que deberá aprovechar para el desarrollo de su actividad emprendedora.

De la misma manera, si el puntaje total (de las cinco características evaluadas) es menor o igual que 40 puntos, su perfil total es bajo, mientras que si el puntaje acumulado es mayor que 40, pero menor que 80, es un perfil medio. Con más de 80 puntos tiene un nivel elevado en cuanto a las características evaluadas del perfil emprendedor.

Es importante considerar que el test no es predictivo, aunque sí ofrece una visión general de algunas de las características más señaladas por los autores como cruciales —así como en las investigaciones consultadas— y que, por lo tanto, dan una mejor apreciación de las posibles áreas de mejora o complementación para el desarrollo del emprendedor. En el software que acompaña a este libro se encuentra un archivo con el test, para que quien lo desee pueda autoevaluarse y recibir algunas sugerencias de mejora o aprovechamiento de sus características emprendedoras.

La evaluación del examen se hizo con personas destacadas por su perfil emprendedor y su desempeño en el desarrollo de proyectos de empresa. Los promedios resultan de los perfiles observados en estas personas y del perfil de "no emprendedor" que se encontró en otros sujetos.

Por otra parte, al analizar sus respuestas a la tabla, puede identificar las áreas de personalidad que debe reforzar pues, aunque algunos digan lo contrario, "todos somos emprendedores". De hecho, se emprende en muchos aspectos de la vida, pero no siempre se encuentra uno en el momento adecuado para iniciar un proyecto y si está en esa etapa (de preparación antes de iniciar un plan), puede aprovechar para fortalecer las áreas en que es deficiente, para capacitarse o iniciar con el proceso de planeación de esa gran idea hasta encontrar el momento conveniente para realizarla. ¿Y cuál es ese momento adecuado? Bueno… ésa es una pregunta que cada quien debe responder; pero si hay dudas todavía, quizás el momento todavía no llega.

1.5 Cómo emprender con éxito

4

De acuerdo con todo lo anterior, para emprender con éxito le recomendamos seguir estos pasos:

1. Responda a las siguientes preguntas para identificar sus gustos y preferencias, está demostrado que tendrá éxito si trabaja en algo que le agrada:
   - ¿Qué me gusta hacer?
   - ¿Qué estudios o capacitación tengo?
   - ¿Qué sé hacer?
   - ¿Qué habilidades poseo?
   - ¿Qué experiencia tengo?
   - ¿Qué planes tengo para el futuro?
2. Identifique con claridad lo que quiere hacer y las metas que desea alcanzar.
3. Elimine los mitos y las barreras para emprender:
   - Obstáculos económicos, por ejemplo: pensar que si no tiene dinero, lo más probable es que fracase.
   - Barreras psicológicas, por ejemplo: tenerle miedo al fracaso.
   - Obstáculos culturales, por ejemplo: los relacionados con la edad y el género o los patrones familiares esperados ("padre carpintero, hijo carpintero").
4. Desarrolle un buen plan de negocios. No basta con querer emprender o tener una buena idea. Es necesario realizar un proceso de planeación que permita establecer el camino hacia el cumplimiento de los objetivos esperados.
5. Por último, debe hacer todo lo que requiera para realizar con éxito la idea seleccionada; es decir, hay que pasar del dicho al hecho.

emprendedor persona con autoconfianza y características que le permiten ver oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación o el mejor empleo de recursos.

Así, tal como se desprende de esta revisión de autores y definiciones, el **emprendedor** es una persona que posee un alto grado de confianza en sí mismo y una serie de características que le permiten detectar oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación o el mejor empleo de los recursos para alcanzar objetivos. En este contexto, asume el riesgo inherente a su toma de decisiones y persevera en la puesta en marcha de su proyecto.

Preguntas para discusión

1. ¿El emprendedor nace o se hace?

2. ¿Soy yo un emprendedor?

3. ¿Cuántos tipos de emprendedor existen?

4. ¿Cuáles son las ventajas de emprender?

5. ¿Cuáles son las desventajas de emprender?

6. ¿Cuáles son las características de los emprendedores?

7. ¿Todos somos emprendedores?

8. ¿Cuál es la clave para emprender con éxito?

Capítulo 2

Creatividad

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. conocerá la definición de creatividad.
2. señalará cuáles son los diferentes tipos de creatividad.
3. describirá técnicas para incrementar la creatividad.
4. enumerará las características de las personas creativas.
5. identificará las barreras que limitan la creatividad.

1 2.1 Creatividad y términos afines

La palabra ***creatividad*** deriva del latín ***creare***, que significa "dar origen a algo nuevo", es decir, hacer algo que no había, ya sea un invento o una obra de arte. Incluso el término aplica a la introducción de un cambio en algo ya existente, una modificación que le añada particularidades que no tenía o que mejore sus características de funcionamiento o eficiencia, a esto último le llamamos comúnmente innovación.

Entonces, la creatividad es un proceso mental que consiste en la capacidad para dar existencia a algo nuevo, diferente, único y original. Es un estilo de actuar y de pensar que tiene nuestro cerebro para procesar la información y manifestarse mediante la producción de situaciones, ideas u objetivos innovadores que puedan, de alguna manera, trascender o transformar la realidad presente del individuo (López y Recio, 1998; Liberal, 1998).

Algunos autores, como Eduardo Kastika (1999), consideran que la creatividad no se debe definir de modo teórico, porque en el afán de buscar una definición única se limita el potencial del concepto y, por lo tanto, no se le precisa correctamente. No obstante, al consensuar y definir la creatividad, podemos decir que es la capacidad para ver nuevas posibilidades en todo lo que está alrededor; observar las cosas de manera diferente a su apariencia, visualizar lo que no existe, pero que pudiera ser (ver figura 2.1). La persona creativa sobrepasa el análisis de un problema e intenta poner en práctica un cambio (agregar novedades y las formas de hacerlas y verlas).



Figura 2.1 La creatividad nos permite ver más allá de lo que nos rodea y tomar soluciones distintas.

De modo que entendemos a la creatividad de acuerdo con la siguiente secuencia: ver un problema, tener una idea, hacer algo con ella, analizar los resultados y aplicar posibles mejoras. Esto es, realizar cosas diferentes en situaciones distintas, con la mente abierta al potencial del entorno, sin perder de vista u olvidar lo evidente.

Otros autores explican la creatividad como una actividad intelectual que forma parte de lo que se denomina "pensamiento divergente", el tipo de pensamiento que, ante un problema específico, formula varias opciones, en oposición al "pensamiento convergente" que ocurre cuando sólo es posible una solución. Un problema típico del pensamiento convergente es encontrar el resultado de una operación algebraica, la cual sólo puede tener como resultado un número preciso, mientras que una respuesta que implica al pensamiento divergente es, por ejemplo: sugerir diversos usos para un clip de oficina o un lápiz, lo cual propiciaría una forma más abierta e imprecisa de pensamiento y la posibilidad de obtener un número ilimitado de respuestas.

Por lo tanto, la creatividad no tiene una definición única, ya que es interpretable de acuerdo con el contexto en que se aplique; sin embargo, para entender mejor el concepto, he aquí algunas definiciones asociadas:[1]

- Facultad de crear.
- Capacidad de creación.

Al observar el párrafo anterior y asociarlo con el acto de emprender, nos damos cuenta clara de que el emprendedor tiene que usar la creatividad para dar origen al producto o servicio en el que sustentará el desarrollo de su empresa, así como para hacerla crecer y perdurar.

Sucede a menudo que algunas personas no se consideran creativas, ya que asocian el término con obras de arte o descubrimientos tecnológicos. Pero no consideran que los seres humanos "crean" todos los días en pequeñas cosas; por ejemplo, al preparar un informe en el trabajo, buscar una nueva forma de presentar un proyecto o, simplemente, al elegir y adaptar algún método que permita hacer más eficientes los procesos laborales cotidianos.

[1] Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, 22a. edición, www.buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=creatividad, consultado el 28 de septiembre de 2010.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que todas las personas tienen la facultad para crear ideas u objetos nuevos y socialmente valiosos, lo hacen cada vez que transforman ideas e imágenes mentales en hechos concretos. De esta forma práctica, la creatividad es la habilidad para adaptar a cualquier situación lo que se tenga disponible (recursos), con el fin de alcanzar objetivos. Hay otro punto de vista, el empresarial, para el cual una compañía es creativa cuando sus empleados realizan algo nuevo y potencialmente práctico sin necesidad de que se les muestre o enseñe de forma directa (Robinson, 1997).

2.2 El proceso de la creatividad

Es importante saber de dónde surge la creatividad. Es ampliamente conocido que en nuestro cerebro hay dos hemisferios: izquierdo y derecho (Pablo Cazau, 1999). Cada uno ayuda a desarrollar una cierta parte de la creatividad que el individuo necesita. Lo fundamental es contar con la habilidad necesaria para utilizar ambos hemisferios, ya que así se está en un completo balance y se logra una creatividad más efectiva.

Según Schnarch (2001), a cada hemisferio se le atribuyen algunas capacidades relacionadas entre sí, como lo muestra el cuadro 2.1, las cuales contribuyen a la aparición de la creatividad:

Cuadro 2.1

Los hemisferios cerebrales y sus capacidades.

Hemisferio izquierdo	Hemisferio derecho
Lógica	Ritmo
Razonamiento	Música
Lenguaje	Imaginación
Números	Imágenes
Análisis	Color
Pensamiento lineal	Reconocimiento de formas
Pensamiento digital	Ensoñaciones
Pensamiento concreto	Pensamiento abstracto

Por lo anterior concluimos que, por ejemplo, los pintores o los músicos tienen más desarrollada la parte derecha del cerebro, mientras que en los científicos evoluciona más el hemisferio izquierdo y aunque esto puede ser verdad, también es cierto que mediante algunos ejercicios es posible fortalecer el hemisferio menos desarrollado y así lograr un equilibrio, mayor eficacia y desempeño en todos los aspectos intelectuales deseados. Las personas capaces de usar alternadamente los dos lados del cerebro tienen una mayor posibilidad de realizar inventos creativos y de alto valor agregado (De Bono, 1989).

Si la creatividad no sólo es el producto de la herencia genética, entonces todas las personas pueden incrementarla. De modo que el emprendedor se debe capacitar para generar ideas que sean innovadoras y que le permitan encontrar opciones para realizar proyectos con éxito, a partir de lo siguiente:

- Las ideas surgen espontáneamente, pero no cuando se está cerrado a las posibilidades y necesidades del medio en el que se desenvuelve.
- De todas las ideas que vienen a la mente, deben descartarse las que no son fáciles de realizar o que son incosteables. Sin embargo, hay que estar conscientes de que a mayor número de ideas, mayor es la posibilidad de que alguna sea de gran potencial o represente la solución más adecuada para un problema determinado.
- Para iniciar un proyecto emprendedor no es suficiente una idea innovadora, se requiere integrar un plan para llevarla a la práctica. Aunque no es conveniente forjar muchas ideas al mismo tiempo, cabe recordar que las empresas deben mejorar en forma continua; es decir, no hay que descartar las ideas que no se apliquen, ya que es posible incluir innovaciones poco a poco, centrándose en una cada vez para controlar, facilitar y asegurar su aplicación.



Figura 2.2 La creatividad científica se refleja en el proceso de reestructuración del descubrimiento científico.

2 2.3 Tipos de creatividad

Weisberg (1989) divide a la creatividad en dos tipos: ***científica*** y ***artística***. En el primer caso es la que actúa en el proceso de reestructuración en el descubrimiento científico (ver figura 2.2), se plasma en la genética, la psicología, la biología y la química, entre otras.

La creatividad artística se aplica en las artes, como la narrativa y la poesía, el teatro, la pintura y la escultura. El artista es el genuino creador, ya que posee capacidad para desarrollar procesos mentales y sensibilidad extraordinarios, así como una actitud abierta a nuevas experiencias (ver figura 2.3).

Ahora bien, de acuerdo con la psicología, hay dos tipos de creatividad: la ***ordinaria*** y la ***excepcional***. La ordinaria aparece en individuos comunes, en situaciones normales de la vida; la excepcional rompe paradigmas y genera cambios relevantes y trascendentes en la vida de los hombres.

Guilford (1978), por otra parte, propone un modelo de inteligencia en el que llama creatividad al pensamiento divergente (el que puede dar muchas respuestas a una sola pregunta) y lo distingue del convergente (el que se mueve hacia una sola respuesta), como ya se dijo. La generación de nuevas ideas, el pensamiento divergente, es una condición necesaria, pero no suficiente para la creatividad, ésta depende de un amplio conocimiento del área de interés.

creatividad capacidad para generar algo nuevo y se adjetiva según el área en que se aplica.

Como se puede ver, existen diversas clasificaciones, algunas de ellas muy arbitrarias, ya que están fundadas en las observaciones de cada experto; no obstante, todos coinciden en que la **creatividad** es la capacidad para dar existencia o generar algo nuevo, y se clasifica de acuerdo con el contexto en que se aplica.

3 2.4 Cómo incrementar la creatividad

El proceso creativo es una herramienta excelente para buscar solución a los problemas cotidianos o específicos, e incluye los siguientes pasos:

1. Determinar el problema.
2. Buscar opciones alternas de solución.
3. Evaluar las diferentes opciones.
4. Elegir la mejor opción.
5. Aplicar la solución elegida.



Figura 2.3 El artista posee una sensibilidad extraordinaria y, además, está abierto a nuevas experiencias.

Cabe señalar que, muchas veces, este proceso se lleva a cabo durante el día, incluso sin que se medite en él, para resolver situaciones cotidianas; sin embargo, cuando se buscan oportunidades de negocios o de proyectos emprendedores, es indispensable que el emprendedor se dé tiempo y elija el lugar adecuado para realizar este proceso y repetirlo cuantas veces sea necesario (Couger, 1994).

Algunos estudiosos de la materia (Lumsdaine, 1990; De Bono, 1991; Amestoy, 1993; Rodríguez, 1989 y otros) han diseñado algunas técnicas para desarrollar la creatividad. Entre las cuales mencionamos las siguientes:

- El uso de analogías, que consiste en buscar parecido a una cosa con otra; por ejemplo, una letra ele puede convertirse en una cobra, en una escuadra, en una pistola, etcétera.
- Usar los seis sombreros para pensar de Edward de Bono, que consisten en un método de solución de problemas en el que, según el sombrero en turno, se toma una postura diferente para visualizar y evaluar el caso, lo cual genera diversas soluciones posibles.

- Dibujar e inventar historias a partir de una palabra, un conjunto de ellas o un contexto dado.
- Realizar una lluvia de ideas acerca de un tema particular.
- Llevar a cabo ejercicios de flexibilidad y fluidez. Por ejemplo, relacionar palabras o enumerar lo más rápido posible todas las que inicien con la letra eme o generar otras a partir de un vocablo dado o de las características particulares de un objeto.

La creatividad no es un don que sólo algunos posean, es una facultad que los seres humanos pueden desarrollar a conciencia y que deben conocer y practicar para explotarla a su máximo. La creatividad se ha estudiado con amplitud en los campos fisiológico y psicológico, de modo que existe la clara percepción de que puede desarrollarse. No obstante, es innegable que ciertas situaciones la limitan o no facilitan su expresión, por lo que a continuación ofrecemos algunos consejos que auxilian al emprendedor a aprovecharla y desarrollarla:

1. Arriesgarse, sin temer al ridículo o al fracaso.
2. Buscar siempre la excelencia en lo que se hace.
3. Encontrar soluciones diferentes a un mismo problema.
4. Tener la costumbre de buscar información cuando haga falta.
5. No descartar ideas sin haberlas analizado con detenimiento.
6. No criticar las ideas de los demás.
7. Cuando se falle en una primera ocasión, volver a intentarlo.
8. No esperar a que los demás actúen.
9. Interesarse por diversos temas, aunque estén fuera de nuestra especialidad.
10. Rodearse de personas optimistas y creativas.
11. Permitirse soñar. Los minutos previos a la hora de dormir son un buen momento para explorar posibilidades.
12. Dejar de depender de la estructura extrema, en especial cuando se buscan opciones de solución a problemas determinados.
13. Divertirse lo más que pueda durante el proceso, así dará libertad al pensamiento.
14. Mantener una elevada autoestima.
15. Utilizar rutinas diferentes; romper paradigmas.

2.5 Características de las personas creativas

4

Según Guilford, para ser creativo es necesario contar con una sensibilidad especial para los problemas (propios y ajenos). También hay que tener fluidez de pensamiento o ideas fértiles, así como la capacidad para integrarlas y aplicarlas en la situación o el problema analizado. Esta flexibilidad puede ser espontánea, cuando es una disposición para proponer una gran variedad de ideas, o adaptativa cuando la enfocamos en la solución de un problema específico.

Según ciertos autores, las personas creativas poseen varias características básicas: son observadoras; ven las cosas en forma diferente a los demás; son independientes; están motivadas por sus talentos y valores; son capaces de visualizar al mismo tiempo muchas ideas y compararlas, para integrarlas en una síntesis; además, son muy sensibles y tienen un amplio sentido de libertad.

Tal como lo afirman Murad y West (2004), durante los últimos 15 años en las empresas, la política, las ciencias y el arte, ha crecido el interés por distinguir a las personas que piensan creativamente de las que no lo hacen, con la finalidad de localizar y captar a quienes tienen la capacidad para cambiar positivamente el camino de la institución, organismo, grupo o sociedad en que se desenvuelven. Tal interés ha impulsado innumerables investigaciones para establecer criterios que permitan medir la capacidad creativa de cada individuo, a partir de las características de la personalidad (como sucede con el perfil emprendedor), que favorecen la capacidad para actuar creativamente en la cotidianidad.

En conclusión, tras estudiar las opiniones y las investigaciones de autores como Guilford, Perkins, López, Schnarch, Keil, Grossman y otros, las personas con pensamiento creativo tienen algunas de las siguientes características, además de las ya mencionadas:

- Fluidez de ideas y capacidad para jugar con ellas.
- Flexibilidad de pensamiento.
- Capacidad de juicio y de adaptación ante cualquier situación.
- Originalidad e imaginación.
- Sensibilidad hacia los problemas.
- Espíritu de investigación.
- Uso adecuado y provechoso de los errores.
- Disposición para tomar riesgos.
- Altas autoestima y autosuficiencia.
- Alto grado de curiosidad.
- Su conocimiento es base de ideas nuevas.
- Disposición para el uso de metáforas y analogías en la solución de problemas.
- Se rigen por criterios estrictos y exigentes.
- Procuran lograr un buen equilibrio entre subjetividad y objetividad.
- Aceptan con facilidad la confusión y la incertidumbre.
- Pueden dejar a un lado los compromisos emocionales.
- Son capaces de considerar diferentes puntos de vista sobre un mismo tema.
- No se apresuran para conducir una obra determinada.
- Están orientados a la autocrítica y aceptan con facilidad las observaciones de los demás.

Csikszentmihalyi (2001), psicólogo estadounidense, encontró en un estudio que las personas creativas presentan rasgos de personalidad opuestos en diferentes momentos. Este especialista señala que los creativos son individuos agudos e ingenuos; extrovertidos e introvertidos; humildes y orgullosos; agresivos y protectores; realistas y fantasiosos; rebeldes y conservadores; enérgicos y pausados; integrados y diferenciados. Son personas que en sus reflexiones cotidianas no sólo se preguntan el qué y el cómo, sino también el porqué de las cosas.

Los individuos creativos se caracterizan porque son reservados, industriosos y escrupulosos; tienen una imagen propia de personas responsables. Según Richards (2001), la creatividad implica también una gran sensibilidad hacia los problemas, originalidad, ingenio y resolución de los conflictos en forma inusitada. Estos aspectos integran la personalidad creativa que, aunada a la fuerza motivacional, conforma el potencial del ser humano para convertir sus ideas o pensamientos en hechos reales.

De acuerdo con lo anterior, la creatividad es un conjunto de cualidades no sólo de carácter intelectual o cognoscitivo, sino también emocional y social. Como se puede observar, hay diferentes variables involucradas en el estudio de los rasgos de la persona creativa, los principales son la inteligencia, la motivación y la conducta situacional. En este punto afirmamos que la creatividad no es tan sólo una característica de la personalidad, sino que también puede ser vista como un proceso, un producto, incluso como una construcción social (López, 2000).

Por otra parte, cabe preguntar: ¿por qué hay personas menos creativas que otras, o qué les ha impedido desarrollar esta cualidad? En la respuesta aparecen factores genéticos, pero también barreras ambientales que limitan el desarrollo de la creatividad (Schnarch, 2001), como las emociones que surgen de la soledad y el sentimiento de hostilidad, resultante del rechazo de los padres o del aislamiento social de los amigos; de la falta de previsión y autodisciplina; de personas dudosas de conducta conformista y de aquellos que exhiben prejuicios o actúan por hábito, en vez de pensar y actuar por sí mismos. Sin embargo, para analizar mejor los factores que repercuten negativamente en la creatividad de la persona, se deben revisar las barreras (tal como las han descrito los investigadores del tema) que impiden o limitan la manifestación de esta cualidad.

5 2.6 Barreras de la creatividad

Tal como señala Rodríguez (1989): "[…]aunque todos somos potencialmente creativos, la creatividad es una facultad que algunos han sabido educar y otros han dejado atrofiar". A veces son los propios individuos quienes frenan o desaprovechan su potencial debido a las restricciones autoimpuestas; pero

en otras ocasiones es el medio el que determina la presencia de obstáculos o barreras que inhiben o evitan su empleo.

De acuerdo con Simberg (1980), citado por Schnarch (2001), existen diversos bloqueos que inhiben la creatividad, entre otros:

Bloqueos personales:

- De índole mental, cuando no se tiene la capacidad para ver los problemas y, en consecuencia, no se les busca solución.
- De tipo emocional, que incluyen miedo a las burlas, fracaso, flojera, conformismo, pensar que todo ya está inventado, prisas, creer que se requieren muchos recursos, etcétera.

Bloqueos sociales (también llamados *obstáculos culturales*):

- Cuando el círculo en el que se desenvuelve esa persona no permite la espontaneidad, ni que se expresen las ideas —aunque sean valiosas— y, mucho menos, llevarlas a cabo. Esto se da, por ejemplo, en regímenes autoritarios de trabajo (organizacionales).
- Cuando existen maestros que no dan la oportunidad a los alumnos de efectuar cambios, lo cual transforma a las personas en seres que siempre actúan igual o que sólo esperan indicaciones.

Csickszentmihalyi (1997) señala que hay cuatro tipos principales de obstáculos que impiden alcanzar el máximo potencial de las personas (no sólo desde el punto de vista creativo, sino en general): el ***agotamiento*** por las exigencias del medio, el cual evita el aprovechamiento de la energía (dispersión); la ***dificultad para proteger y canalizar la energía*** que se tiene; la ***pereza*** o ***falta de disciplina*** para controlar el flujo de energía y, por último, ***no saber qué hacer*** con la energía que la persona tiene. Pero, ¿cómo liberar y aprovechar la energía y aumentar la creatividad?

El primer paso hacia una vida más creativa es el cultivo de la curiosidad y el interés; es decir, poner atención a las cosas que hay en el entorno, por ejemplo, tratar de hacer algo diferente que despierte interés. Como segundo punto, hay que cultivar la búsqueda de nuevas experiencias y conocimientos, como despertar por la mañana con una meta concreta para el día. El siguiente paso es controlar el tiempo, el espacio y las actividades para enfocar el esfuerzo en acciones productivas concretas.

Entre los elementos que entorpecen (obstruyen) la creatividad (Schnarch, 2001), en especial en las organizaciones empresariales, se encuentran:

- Miedo al equívoco (temor al ridículo).
- Miedo al cambio (a lo desconocido).
- Querer mantener una imagen y no arriesgarse a perderla.
- Presión de tiempo para obtener resultados.
- Falta de estímulo para aplicar la creatividad.
- Tendencia a la rutina.
- Pereza, falta de energía (quizá producto de la falta de estímulo o de la rutina) (ver figura 2.4).
- Experiencia (seguir con lo que antes ha funcionado, aunque no se haga más; ir "a lo seguro").
- Cultura y educación. Crecer en un ambiente que no fomente ni aprecie la creatividad.
- Apego a los convencionalismos (paradigmas establecidos).

Cuando logre remover —o al menos reconocer— que estos elementos (barreras) existen, comenzará a hacer algo para eliminarlos o minimizarlos, a fin de poner en práctica la creatividad. Al hacerlo, sus procesos mentales se configurarán para dar apertura a la creatividad, la cual se desarrolla con base en la práctica continua e intencional, hasta el punto de que su uso se vuelve totalmente inconsciente y fluye de manera natural en todos los ámbitos de la vida humana.

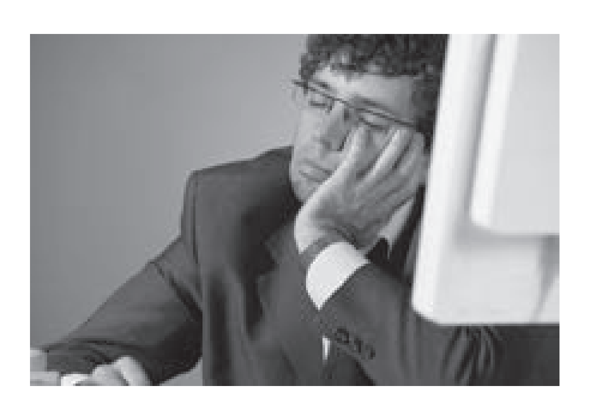


Figura 2.4 La falta de energía o pereza es una barrera para el desarrollo de la creatividad.

Preguntas para discusión

1. ¿Todos somos creativos?
2. ¿Cuáles son las razones o excusas (barreras) para no innovar?
3. ¿Cuáles de esas barreras le afectan a la mayoría de las personas?
4. ¿Cómo incrementar la creatividad?
5. ¿Qué relación tienen la creatividad y los proyectos emprendedores?
6. ¿Cuál es la diferencia entre innovar y crear?
7. ¿Por qué se confunde el término “artista” con “creativo”?
8. En general, ¿se podría decir que un emprendedor exitoso se distingue por su creatividad?

Capítulo 3

Trabajo en equipo

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. explicará qué es un equipo de trabajo.
2. describirá las características de los equipos de trabajo exitosos.
3. distinguirá las causas del fracaso del trabajo en equipo.
4. enumerará las ventajas y desventajas del trabajo en equipo.
5. conocerá cómo deben ser las reuniones de trabajo.
6. mencionará las etapas en la formación de equipos de trabajo.

1 3.1 ¿Qué es un trabajo en equipo?

El hombre, por naturaleza, es un ser social y debido a ello necesita de otros individuos para crecer y desarrollarse. Ésta es la razón de que al interior de los diversos grupos de interacción humana, como la familia, los colegas de oficina, los compañeros de la escuela o los amigos, surjan y se formen los equipos de trabajo al organizar alguna actividad específica para alcanzar una meta (ver figura 3.1), como lo afirman Thiagarajan y Parker (2000).



a) Familia *b)* Colegas *c)* Amigos

Figura 3.1 El humano conforma grupos en los diferentes sectores en los que se envuelve.

En los equipos se ponen en juego las personalidades de los involucrados, así como sus habilidades y cualidades. Las cuales se otorgan al equipo para lograr una meta común (Stewart y otros, 2003). En esta forma práctica observamos el significado del trabajo conjunto, aunque definirlo es un poco más complejo. Con frecuencia se escucha la expresión "trabajo en equipo" durante la realización de tareas que exigen la colaboración grupal, el desarrollo de proyectos o al emprender ideas con varias personas que se conocen entre sí, pero, ¿realmente es trabajo en equipo?

En su definición, Smith (2001) aclara que un equipo es un número reducido de individuos con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un plan comunes; además de compartir las responsabilidades.

Entonces, un equipo es una unidad compuesta por un número indeterminado de personas, quienes se organizan para la realización de una tarea concreta, relacionadas entre sí y, por esta condición, interactúan para alcanzar los objetivos que se han propuesto. Reconocen, también, que se necesitan mutuamente para dicho fin y se ven como una unidad.

Según Holp (2003), "un equipo […] se puede definir como un grupo de personas que trabajan juntas hacia una serie de objetivos específicos dentro de una esfera operativa determinada". Hayes (2002) dice que es "un grupo de personas que persiguen un objetivo, trabajan coordinadas y contribuyen con su talento, sus aptitudes y sus energías al trabajo". Katzenbach y Smith (2000) señalan que "un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". Borrell (1996) afirma que el trabajo en equipo encuentra diversas definiciones, pero que la idea más aceptada es de una actividad en la que participan varias personas para conseguir un objetivo compartido.

Una definición muy completa es la de Manrique y Sarabia (1996): "Existe un equipo cuando se forma un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente, a través de un contacto regular, en el que los miembros conocen sus objetivos y han participado en el diseño de éstos y contribuyen con efectividad y entusiasmo a la realización de la tarea, apoyándose mutuamente".

trabajo en equipo grupo de personas que tiene una perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia; sus miembros tienen una participación activa y coordinada, aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes.

Así, para complementar, el **trabajo en equipo** es un grupo de personas con una perspectiva organizada y clara sobre sus metas; que trabaja de manera interdependiente, donde todos los miembros participan de forma activa y coordinada, que aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes (ver figura 3.2).

El trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, donde poco a poco se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficacia y competi-

tividad que la sociedad espera del sector empresarial. El mundo moderno demanda el mayor aprovechamiento y ahorro de recursos, así como calidad de trabajo, eficiencia e innovación. Cualidades que un solo individuo muy difícilmente puede generar a cabalidad, ya que alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones contemporáneas requiere talentos que son imposibles de encontrar en un sujeto aislado. Las nuevas estructuras de las organizaciones precisan una mayor interacción entre las personas, lo que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa (Johnson y Jonhson, 1996). De hecho, todos hacen trabajo en equipo, aunque muchas veces no lo noten. Es fundamental en la vida, desde el núcleo familiar hasta la empresa.



Figura 3.2 Quienes realizan trabajo en equipo tienen claras sus metas, trabajan de forma interdependiente y se desempeñan de buena forma.

Algunos autores señalan que para lograr el desempeño adecuado de un equipo de trabajo es necesario cumplir con algunas *condiciones*, por ejemplo:

- Los miembros del equipo deben tener presente un objetivo común, el cual es el motor que los mueve a trabajar para lograrlo.
- Deben tener competencias diversas, a fin de que se complementen y permitan la generación de la sinergia.
- Todas las actividades del equipo deben estar estructuradas, planeadas y bien definidas hacia el cumplimiento de las metas u objetivos trazados.
- Las tareas deben repartirse con equidad entre los integrantes del equipo.
- Debe haber una buena coordinación de sus labores, así como integrar las diversas funciones y actividades desarrolladas por las personas que conforman el equipo.
- Es necesario que exista un liderazgo, el cual puede y debe ser asumido por los integrantes del equipo, a fin de que conduzca a los demás al logro de las metas de la mejor manera.
- Es indispensable que exista una óptima comunicación entre todos los integrantes del equipo, en la cual la tolerancia desempeña un papel decisivo, ya que la diversidad, aunque sea positiva, promueve la diferencia de opiniones y provoca que a veces se discuta por la falta de una perspectiva común.
- Es importante que haya mecanismos de autorregulación y control en el equipo, así como una supervisión de calidad; también conviene establecer un proceso de mejora continua en la labor del equipo.

3.2 Características de los equipos efectivos de trabajo

2

Un *equipo efectivo* es algo más que un simple grupo de individuos cuya coordinación de esfuerzos es buena. Constituir un grupo de alto desempeño, o altamente efectivo, requiere algunas características que les permitan alcanzar resultados de excelencia. Buchholz (1993) propone siete atributos para que un equipo sea considerado de alto desempeño, o de gran eficiencia (efectivo), como:

1. **Liderazgo participativo** que fomente la interdependencia entre los miembros.
2. **Responsabilidad compartida** que permita a todos los individuos involucrarse en el mismo grado y, de esa manera, propiciar un compromiso voluntario.
3. Una **comunidad de propósito**; es decir, los integrantes conocen cuál es su razón para pertenecer a ese equipo y, también, cuál es su función dentro de él.
4. La **buena comunicación** que permite un ambiente de confianza y aceptación.
5. La **mira en el futuro**, tanto en la meta final como en el proceso, para alcanzar los propósitos y no perder de vista su capacidad para mejorar con el tiempo. Esto es esencial para concebir el cambio como una oportunidad de crecimiento.
6. **Concentración en las tareas** que se acuerdan en las reuniones periódicas de planeación, seguimiento y evaluación.
7. **Respuesta rápida y proactiva**; es decir, capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades.

sinergia las aportaciones individuales, así como las juntas de trabajo orientadas a la misma dirección, dan resultados mejores que los esfuerzos aislados.

Por otra parte, hoy por hoy, una de las principales características de un equipo eficiente es que tiene **sinergia**. Este término indica que el todo es mayor que la suma de sus partes (Covey, 1998). Las aportaciones de cada miembro, así como las juntas de trabajo orientadas hacia una misma dirección, darán mejores resultados que los esfuerzos individuales y aislados.

Con el objetivo de formar un equipo efectivo, es indispensable contar con un elemento básico que favorece la integración y promueve el enfoque en una sola dirección generando un alto nivel de motivación en el trabajo del mismo, esto es la identificación de metas, que se convierte en el motor del grupo, provocando que se unan los intereses individuales para convertirlos en metas compartidas. Por ello es importante compartir metas en el equipo; es decir, que los objetivos individuales estén alineados con los del conjunto, a fin de que al alcanzar las metas comunes se logren las de cada integrante. Por lo tanto, todos los denuedos individuales se verán como parte de un esfuerzo compartido.

Otras acciones para motivar al equipo son:

- Crear un entorno de trabajo agradable, en el cual las personas se sientan cómodas con sus labores, deseen permanecer el tiempo necesario para lograr sus objetivos y asuman sus responsabilidades.
- Que todos los integrantes del equipo se conozcan entre sí para fomentar una mayor integración y mejorar las relaciones entre ellos.
- Mostrar interés por las inquietudes personales de los integrantes del equipo (identificación y aprecio), ya que la relación debe ir más allá de la simple concurrencia a un espacio laboral.
- Dedicar tiempo suficiente a la capacitación técnica para seguir complementando las capacidades y lograr un proceso de desarrollo personal.
- Dar continuidad a las acciones que el equipo realiza, lo cual favorece conocer el avance y el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Proporcionar suficiente espacio y tiempo para que se realice el trabajo.
- Encomiar los logros y otorgar incentivos.
- Crear nuevos e interesantes retos.
- Fomentar el autocontrol (responsabilidad y medición de indicadores) en todos los integrantes del equipo.
- Mostrar calidez humana en el trato a los compañeros.

Los equipos de trabajo efectivos tienen una dirección definida cuando establecen metas y fijan objetivos. Poseen una estructura en la cual la colaboración está auxiliada por el asesoramiento (interno y externo) que el grupo requiere. Es necesario alentar la construcción de la confianza entre todos para generar interdependencia, así como para optimizar el desempeño, lo que facilita la autogestión (reglas y controles) del equipo. También es importante fomentar la responsabilidad y el compromiso.

3.3 ¿Por qué fracasan los equipos de trabajo?

Las principales causas del fracaso de los equipos de trabajo, según la literatura de la materia, son:

- No tener metas y objetivos claros ni compartidos por sus integrantes.
- Falta de coordinación en la secuencia de las acciones para alcanzar la meta pretendida.
- La ausencia de un buen proceso de comunicación, que repercute en desmotivación y desintegración dentro del equipo.
- El liderazgo rígido (o inexistente) que no se adapta a las etapas y características del equipo y que no se ejerce participativamente por el grupo.
- Desinterés por la individualidad y, en consecuencia, falta de cooperación e integración en las acciones.
- Ausencia de esquemas de seguimiento y control en el trabajo conjunto, lo cual propicia falta de participación o desequilibrio en el desempeño del equipo.

Conviene destacar uno de estos elementos y analizarlo a profundidad, dada su relación con el resto de los puntos mencionados, ya que es uno de los elementos más relevantes para el buen funcionamiento de cualquier equipo.

comunicación proceso mediante el cual se produce un intercambio de información entre dos o más personas a través de un medio.

3.3.1 La comunicación

La **comunicación** es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, etc., entre dos o más personas a través de un medio (teléfono, voz, escritura y otros).

La comunicación se da en sencillos pasos:

- La persona que comunica (emisora) construye la idea y la traduce a palabras, imágenes o gestos.
- El individuo que comunica transmite el mensaje por algún medio o canal.
- Otro sujeto (receptor) recibe el mensaje, lo traduce y lo comprende. Aquí es donde comienzan los problemas, ya que la comunicación se puede romper en tres niveles diferentes:
  - Una cosa es lo que se piensa.
  - Otra lo que se dice.
  - Y otra más, la que interpreta quien recibe el mensaje.
- El receptor contesta el mensaje (la respuesta en sí misma puede darse, incluso, a través de una falta de respuesta).

De acuerdo con lo anterior y con el propósito de analizar de la manera más simple el proceso de la comunicación, se dirá que ésta se compone de tres elementos:

- El mensaje del **emisor** es más fidedigno mientras más interés tenga el receptor, amén de la forma en que se transmita (el emisor debe ser muy claro y persuasivo para que su mensaje sea recibido, aceptado y bien interpretado).
- El **receptor** decodifica e interpreta la información. Luego emite una respuesta que convierte al proceso en un ciclo, ya que por lo regular el emisor manda otro mensaje para verificar que la recepción ha sido correcta o hay una reacción ante el mensaje recibido.
- El **mensaje** es la información que el emisor transmite al receptor por medio de un canal de comunicación. Para que sea efectivo, debe ser claro, preciso, objetivo, oportuno y de interés para el receptor (vea figura 3.3).

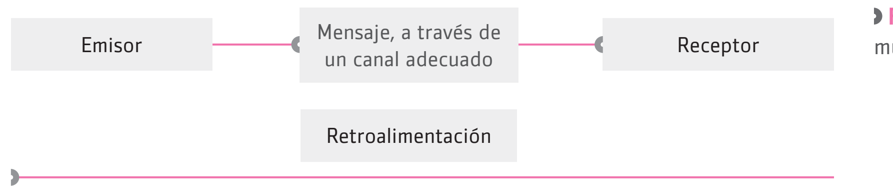


Figura 3.3 Elementos de la comunicación.

Las recomendaciones generales para lograr una buena comunicación son:[1]

- Eliminar las barreras que pudieran existir, como dar información en lugares inadecuados o ruidosos.
- Elegir el momento adecuado para transmitir el mensaje.
- No usar muletillas (frases o palabras que se repiten sin necesidad, por ejemplo: “este”, “mmm”, etcétera).
- Mostrar empatía con el receptor.
- Asegurarse de recibir una respuesta clara por el mensaje emitido.

[1] González Salazar, Diana, *Apuntes de clase (empresa joven europea)*, Monterrey, ITESM, 2000.

Para una buena comunicación en las empresas, además de los puntos indicados, se debe prestar atención a lo siguiente:

- Establecer canales de comunicación en los sentidos horizontal y vertical dentro de la estructura organizativa de la empresa.
- Conocer a cada trabajador o cliente para poder enviar mensajes apropiados por el canal más adecuado.
- Reforzar el lenguaje verbal con el no verbal.
- Si es necesario, utilizar la repetición a través de diferentes medios.
- Los administradores y gerentes también deben conocer el mecanismo de los diferentes equipos de la empresa.

Por otro lado, es necesario considerar que:

- Los equipos de trabajo deben estar motivados, no sólo para estar dispuestos a obedecer órdenes, sino para aceptarlas con convicción.[2]
- Los equipos no se hacen solos, resultan de la cohesión de un grupo de personas que coinciden en un mismo tiempo y propósito.
- El compromiso y la responsabilidad deben incluir a todos los elementos del equipo.
- Todos los miembros merecen atención, ser escuchados y sentir que sus necesidades son atendidas.
- Debe brindarse la información correcta y útil a todas las personas, o indicar dónde o con quién se obtiene; esto incluye los resultados que se esperan en cada periodo.
- Generar un clima de trabajo agradable que incluya aspectos físicos; es decir, un lugar cómodo con elementos de trabajo suficientes, formas estandarizadas de mostrar avances, buena comunicación interpersonal, atención, respeto y comprensión.
- Dar tiempo para que los integrantes del equipo se conozcan y así aumente la confianza mutua.
- Todos los miembros del equipo deben estar dispuestos a compartir sus habilidades y conocimientos para el logro de las metas.

4 ›

3.4 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Se ha comprobado que el trabajo en equipo, además de generar buenos resultados para la organización, tiene un valor agregado para los individuos comprometidos con él. De hecho, es muy importante el valor de las relaciones sociales que se generan gracias a la convivencia con diversas personas durante el tiempo de trabajo. Muchas veces esta interacción hace crecer a las personas en su vida laboral (aprendizaje); también permite ver las fallas individuales y motiva la superación de los errores.

3.4.1 Ventajas del trabajo en equipo

Como se explicaba antes, la división de las tareas es una de las grandes ventajas que ofrece el trabajo en equipo. Este modo laboral permite desarrollar investigaciones y proyectos más completos, ya que al repartir el trabajo se distribuye la carga y se puede ver con mayor detalle cada sección del mismo y resolver mejor los problemas que enfrenta el equipo.

3.4.2 Amplitud de la información

Al integrar los conocimientos y capacidades de varios individuos habrá más elementos en la toma de decisiones y se contará con información diversa. Asimismo, esto ofrece la oportunidad de tener más enfoques y alternativas. Por otra parte, muchas decisiones fracasan porque la gente no acepta la solución

[2] A. Cortese, "Trabajo en equipo: descubriendo el talento colectivo", www.sht.com.ar/archivo/Management/en_equipo.htm, consultado el 20 de septiembre de 2010.

final; pero si en la decisión participan quienes serán afectados por ella, habrá más compromiso por parte de los involucrados, ya que cada uno habrá aportado ideas diferentes desde sus particulares puntos de vista. De esta manera, las decisiones asumidas serán más ricas y completas, a la vez que serán más variadas las soluciones y mayor será la posibilidad de que una de ellas sea valiosa.

Una de las ventajas relevantes de un trabajo en equipo es cuando se *coordinan los esfuerzos* de cada miembro para lograr resultados. Los cuales serán mejores (de mayor alcance), en tanto que el tiempo para realizar un proyecto tenderá a ser menor.



Figura 3.4 La diversidad en los integrantes de un equipo ayuda a lograr un mejor resultado.

Otro beneficio es que la ***diversidad*** enriquece el resultado final. Debido a que los integrantes tienen competencias distintas, éstas se pueden combinar para conquistar un resultado mejor que el esperado (ver figura 3.4). Sin embargo, para que funcione, se debe tener claro este concepto en todos los equipos y buscar la amalgama de esfuerzos, así como el correspondiente ahorro de recursos (tiempo, energía, dinero y otros). Por esto es necesario que las oportunidades de realimentación entre los integrantes del equipo de trabajo sean constantes, a fin de corregir acciones y definir aspectos en los que se pueda mejorar.

Además, al trabajar en equipo los individuos se involucran en el resultado y, por lo tanto, asumen la responsabilidad de contribuir positivamente tanto a las labores conjuntas como a las individuales. Las metas —individuales y de la organización— se fundamentan en normas de excelencia que favorecen su integración. Todos los integrantes tienen un compromiso voluntario y personal para la realización exitosa de los objetivos. Es la forma de definir las reglas, que se basan en el compromiso y la comprensión mutua de los miembros. Todo, en un ambiente de respeto que motiva el logro de las metas.

En el trabajo en equipo debe haber aporte y realimentación de los participantes. También se debe aceptar la jerarquía por convencimiento propio y depende de cada persona conocer sus debilidades y virtudes; saber cuándo debe seguir y cuándo debe ser seguido. Una buena conexión entre los integrantes de una labor conjunta refleja su obra final y la calidad con que manejen su relación con los demás.

3.4.3 Desventajas de trabajar en equipo

No todo es positivo cuando se trabaja en equipo. Por desgracia, la ignorancia de los problemas por los que atraviesa comúnmente un equipo de trabajo y la falta de previsión de las situaciones que pueden presentarse propician ineficiencia y, al final, el fracaso. Por lo tanto, es importante conocer estos elementos y estar conscientes de que pueden presentarse y que no se les puede ignorar o dejar pasar:

- Lentitud. Se requiere tiempo para reunir a un grupo de personas, más cuando sus actividades son variadas o el objetivo del equipo no es su única o principal actividad. Una vez congregado, es más lento llegar a una solución debido a los diferentes puntos de vista de cada miembro.[3]
- Integración en el equipo. En ocasiones, el proceso de interacción al interior del grupo resulta ineficiente o toma tiempo para que exista una buena compenetración entre los integrantes. En consecuencia, los grupos tardan más en llegar a una decisión que si un individuo la tomara, ya que en cualquier actividad humana en la que intervenga más de una persona existirán ideas y maneras diferentes de pensar, así que ponerlas en sintonía es un proceso que no ocurre de la noche a la mañana.
- Incertidumbre y conformismo causan presiones sociales en el grupo. Si bien el deseo que tienen los individuos de ser aceptados y considerados es un elemento positivo, a veces puede ser contrapro-

[3] F. Vigorena, "El trabajo en equipo en América Latina", www.sht.com.ar/archivo/Management/trabajoenequipo.htm, consultado el 20 de septiembre de 2010.

ducente durante el proceso de integración de los miembros del grupo, ya que puede llevar a rivalidades, competencia interna y falta de identificación entre los compañeros y, en ciertos momentos, hasta rechazo al papel que a determinada persona le toca desempeñar; debe quedar claro para todos que a veces es necesario sacrificar la individualidad en favor del equipo. Por esto, algunos reniegan de su pertenencia al grupo o la aceptan de una manera pasiva o poco colaborativa.

- Dominio de la discusión. A menudo, uno o varios miembros intentan dominar la discusión del grupo e imponer su liderazgo. Esto puede provocar hostilidad entre los participantes y, en consecuencia, se crea un conflicto entre ellos.
- Responsabilidad ambigua. Los miembros del grupo comparten la responsabilidad y, al final, ésta es de todos. No obstante, a menudo no se percibe así, pues el ámbito de la responsabilidad queda limitado a las acciones concretas o al papel desempeñado por el individuo. Así, en una decisión colectiva se diluye la responsabilidad y se pone en riesgo la última etapa.
- Por otro lado, una desventaja más que se da en las operaciones de los equipos es que no llegan a integrarse por completo. Esto significa que pocos de los miembros participan activamente, dominan la discusión conjunta y hasta toman las decisiones, de tal manera que se convierten en un equipo dentro de un grupo de trabajo.

Un equipo de trabajo está compuesto por personas que quizá no se conozcan desde el principio, por lo que desde ese momento puede aparecer un conflicto interno, producido por la incertidumbre derivada de la mala comunicación existente entre ellos o por su personalidad (Gil, F., 1997). Algunas diferencias son disipadas por el líder o por otro miembro, pero esto sólo es temporal, a menos que se tomen acciones concretas para construir e integrar al equipo, a fin de prevenir y solucionar con rapidez los conflictos (Stewart y otros, 2003). A menudo, los problemas tienen relación directa con el carácter y personalidad de los participantes, ya que cada uno es un ser humano con defectos y virtudes que deberán ser identificados y aceptados por los demás. Existen tres elementos clave en este proceso de identificación y aceptación, éstos se muestran en la tabla 3.1.

Tabla 3.1

Elementos clave en el proceso de identificación y aceptación del trabajo en equipo.

Elemento	Descripción
Equilibrio entre la delegación del poder y la colaboración	Las funciones y las metas deben estar bien definidas (Buchholz, 1993).
Libre expresión de mente y sensibilidad	Los sentimientos y pensamientos no se deben ocultar, pero habrá de quedar muy claro que el dominio propio es indispensable para que el equipo funcione adecuadamente (Morán, 1999).
Discordia	Una manera rápida de generar problemas es propiciar resentimientos al hacer distinciones dentro del equipo. El líder debe utilizar siempre su capacidad para escuchar (Holp, 2003). "Antes de sugerir una solución, quiero saber qué causó el conflicto (u opiniones) desde el punto de vista de ambas partes. No interrumpo ni expreso mis emociones. Sólo escucho." (Goodman, 1998).
Impuntualidad	Puede ser uno de los problemas más estresantes del equipo, ya que cada persona tiene otras tareas que realizar. El participante impuntual es irrespetuoso y manifiesta falta de interés o le resta prioridad a la labor del equipo. Lo mismo sucede con las reuniones improductivas, que por desconocimiento de la forma de planearlas y coordinarlas, o por no darles la atención e importancia debidas, pueden contribuir a que algunos de los problemas señalados se manifiesten, lo cual le resta productividad al equipo. A continuación se aborda este punto.

3.5 Reuniones de trabajo

5

reunión cita acordada entre un grupo de personas para tratar una serie de temas en común.

Una **reunión** es una cita acordada entre un conjunto de personas (en este caso, los miembros del equipo de trabajo) para tratar una serie de temas comunes. Dichas sesiones deben planearse con anticipación e incluir ciertas secciones. A saber:

- Lectura del acta o minuta anterior.
- Revisión del desempeño (compromisos de cada integrante).
- Reconocimiento del éxito.
- Solución de problemas o corrección de acciones.
- Información compartida.
- Planeación de acciones futuras.
- Acuerdos generales.

Para que las reuniones sean efectivas se deben observar algunas reglas sencillas:

- Con anticipación se debe informar a todos los interesados de la próxima junta (fecha, duración y temas a tratar).
- Exigir puntualidad para iniciar, terminar y manejar la agenda.
- Todos deben saber quién coordina la reunión, quién la documenta (minuta) y quién lleva el control del tiempo.
- Tener el objetivo de la reunión, así como una agenda de puntos a tratar.
- Tomar el tiempo para introducir y concluir la reunión, a fin de tomar las decisiones sin prisas (en particular en los asuntos de mayor importancia).
- Evitar los problemas más habituales de las reuniones de trabajo, como divagar; invitar a participantes pasivos o dominantes que sólo generan rivalidades; dedicar demasiado tiempo a ciertos temas y muy poco a otros; no respetar la agenda ni tiempos de la reunión, etcétera.[4]

3.5.1 Proceso de la reunión

Una forma efectiva de iniciar una reunión es exponer su objetivo e importancia, así como establecer una agenda (la cual se puede aprovechar para incluir temas de último momento), los procesos a seguir y los resultados esperados. Para llevar a la práctica lo anterior se requiere, sobre todo, una participación activa de todos los miembros. Ésta se genera, de acuerdo con Buchholz (1993), al seguir las siguientes recomendaciones: pedir a cada participante que acuda preparado; "romper el hielo"; promover situaciones de ganar-ganar; resumir y reformular comentarios claves; mantener sentido del humor y mostrarse abierto a los puntos de vista de los compañeros, es decir, estar dispuesto a recibir y ofrecer críticas constructivas (ver figura 3.5). Por lo general, la gente está acostumbrada a que las discrepancias se entiendan como agresión; por eso, hay que estar atentos para evitar este error.



Figura 3.5 Los asistentes a una reunión deben tener la mente abierta a los puntos de vista de los demás para ofrecer críticas constructivas.

Por otro lado, algunas personas tienden a confundir consenso con unanimidad; sin embargo, es posible que haya consenso, aun entre posiciones discrepantes. De hecho, un equipo maduro y eficiente no recurre al instrumento de las votaciones, ya que la capacidad de diálogo de sus integrantes favorece que las opiniones contrarias se encaminen al sentir mayoritario (Borrell, 1996). Por último, al terminar una junta no se debe olvidar que las acciones queden claras para la siguiente reunión.

[4] C. López, "Reuniones de trabajo, ¿cómo hacerlas productivas?", www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/reuniones.htm, consultado el 20 de septiembre de 2010.

Es importante destacar que la tecnología ha realizado cambios importantes en los formatos de las reuniones; es decir, ahora pueden ser por computadora, a través del correo electrónico, mensajes instantáneos, intranet y satélite (por medio de videoconferencias). No obstante, el medio utilizado no importa, los elementos mencionados aún aplican.

3.5.2 Estructuras y reglas para los equipos

Algo relevante a señalar es que los equipos eficientes tienen ciertas reglas o determinada estructura. En este momento ya no es posible dar por hecho que un equipo será bueno sólo por aglutinar gente con el talento suficiente para realizar algún trabajo mejor que otros y esto dicho acerca de cada uno de sus integrantes (Johnson y Johnson, 1996).

En cada grupo de trabajo se deben poner reglas, a fin de tener un orden. A continuación se mencionan algunas:

- Escuchar activamente a los miembros del equipo para que las ideas sean comprendidas por todos.
- Estimular la formación de ideas y construirlas con base en las del resto de los participantes, para poder tener una perspectiva clara e identificar los elementos positivos.
- Dar crédito a los otros por las sugerencias que presenten, a fin de evitar conflictos y propiciar la participación de los integrantes innovadores.
- Distribuir funciones y responsabilidades de los participantes.
- Estructurar las reuniones para facilitar el flujo de información.
- Acordar, en un clima democrático, las obligaciones y derechos, lo que se debe hacer y lo que no, lo que se debe dar o negar.
- Evaluar y revisar las reuniones y actividades realizadas para conocer el grado de avance que llevan, así como conocer en qué punto del plan se encuentran.

Debe quedar asentado que en el contexto de lo anterior es de esperar que los integrantes sean responsables de sus actividades para el constante avance del proyecto, así como del cumplimiento y desempeño óptimo de cada quien.

El equipo debe implantar sus normas, de acuerdo con su forma de ser, además de establecer los mecanismos de sanción en caso de que no se cumplan las reglas. Cuando haya problemas con estos aspectos, los participantes deberán hacer modificaciones en su forma de trabajo y aplicar las penalizaciones que se hayan acordado, con el propósito de que se regule el comportamiento conjunto respecto del proyecto.

Dentro de la estructura de un equipo de trabajo conviene tomar en cuenta algunos aspectos, como los siguientes: el grupo debe estar compuesto de la manera más heterogénea posible para que las habilidades alcanzadas sean mayores; asimismo, hay que promover la participación conjunta. Lo ideal es generar un ambiente de confianza y armonía que permita a los miembros desenvolverse de la mejor forma posible y así favorecer la cooperación. Siempre que exista amistad dentro del grupo de trabajo, las situaciones se harán más llevaderas y los conflictos se solucionarán más rápida y fácilmente (Johnson y Johnson, 1996).

6 3.6 Etapas en la formación de equipos

Para lograr una estructura o formación efectiva de un equipo, éste deberá pasar por una serie de etapas de crecimiento y desarrollo (Bolaños, 2005; Stewart y otros, 2003):

- **Etapa 1. Formación (individualista).** Cuando se conforma el grupo, cada integrante tiene una actitud de incertidumbre hacia los demás, por lo cual se crea una atmósfera de inseguridad. Cada participante trata de mostrar sus habilidades y fortalezas. Se establece un ambiente de competencia e individualidad. Los sentimientos encontrados son: excitación, optimismo, orgullo por ser miembro, apego, miedo y otros. Es, básicamente, la etapa de presentación de los integrantes.
- **Etapa 2. Poder (identificación).** En esta etapa los integrantes del equipo comienzan a establecer las metas y a catalogar las competencias de cada uno. Es la etapa de definición de las funciones e inicio de la acción.

- **Etapa 3. Regulación (integración).** Cuando los miembros se conocen e identifican, inicia el verdadero trabajo en equipo; poco a poco empiezan a ayudarse entre sí, lo cual da principio al establecimiento de reglas.
- **Etapa 4. Actuación (resultados).** Es la fase del crecimiento, los integrantes se entienden y están cómodos con el trabajo conjunto; tienen una misma dirección: conseguir las metas establecidas. Todos tienen las mismas expectativas y cada uno acepta las virtudes y debilidades de los demás, por lo que se complementan en su quehacer.

3.7 Cómo formar equipos de éxito

Hay ciertas características o ingredientes que se necesitan para tener un equipo de éxito. He aquí algunas:

- Claridad en las metas. Cuando cada integrante entiende su propósito y sus metas se obtienen mejores resultados.[5]
- Un plan de mejoras. El cual sirve para determinar lo que se puede hacer en caso de un estancamiento; también es útil para elevar el desempeño con el paso del tiempo.
- Funciones bien definidas. Cuando se usan eficientemente los talentos de los participantes y éstos entienden con claridad sus deberes, los resultados son mejores.
- Comunicación clara. Es elemental que exista una comunicación efectiva para solucionar problemas y discusiones.
- Comportamientos que beneficien al equipo. Se debe estimular el empleo de habilidades y prácticas que beneficien el trabajo.
- Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones. La toma de decisiones debe realizarse bajo un plan.
- Participación equilibrada. Cada integrante debe contribuir al proyecto, compartir su compromiso y no ser excluido de las actividades.
- Reglas fundamentales. Se establecen para que ninguno de los elementos tenga un comportamiento que afecte el progreso del proyecto.
- Conciencia del proceso conjunto. Se debe conocer cómo trabaja el equipo. Debe prestarse atención a las actividades que se realizan.
- Uso del método científico. Es una manera de resolver los conflictos o choque de ideas. De este modo se toma la mejor decisión bajo un método más factible.

Por otra parte, es importante establecer bien los perfiles de las personas a las que se invitará a formar parte del equipo y, de manera particular, observar algunas características básicas que todo miembro del equipo debe tener, como:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Disposición para trabajar en conjunto.
- Orientación a la calidad y a la mejora continua.
- Iniciativa.
- Entusiasmo.
- Capacidad de comunicación.
- Organización y formalidad.

Por último, debe considerar que el trabajo en equipo no es algo que se practique (aunque sí se predique) con mucha facilidad en las instituciones educativas. Por esto, la formación de equipos efectivos

[5] C.A. Martínez Espino, "Trabajar en equipo hasta llegar al éxito", www.degerencia.com/articulos.php?artid=581, consultado el 20 de septiembre de 2010.

no es natural; de hecho, a veces es necesario "remar contra la corriente" en la organización y desarrollo de estos grupos, por lo que debe observar con mucho cuidado aquellos elementos y aplicarlos de la mejor manera posible, para que el equipo se pueda integrar y opere con un alto desempeño y en forma eficiente, a la brevedad.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué es trabajar en equipo?
2. ¿Existe diferencia entre trabajo de equipo y de grupo?
3. ¿Cuáles son las ventajas del trabajo en equipo?
4. ¿Cuáles son las desventajas del trabajo en equipo?
5. ¿Cuáles son los pasos para construir un equipo de trabajo que tenga éxito?
6. ¿Cuáles son algunas causas del fracaso del trabajo en equipo?
7. ¿Cómo debe ser una reunión de trabajo?
8. ¿Qué problemas aparecen en el trabajo en equipo?
9. ¿Qué importancia tiene la comunicación en el éxito de un equipo de trabajo?

Capítulo 4

Propuesta de valor

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. describirá la importancia de ofrecer una propuesta de valor.
2. mencionará las características de una propuesta de valor.
3. enumerará los elementos de una propuesta de valor.
4. enlistará recomendaciones para la creación de propuestas de valor.

idea original idea que diferenciará un producto de otros con características similares; es la razón que se le da al consumidor para escoger un producto y no otro.

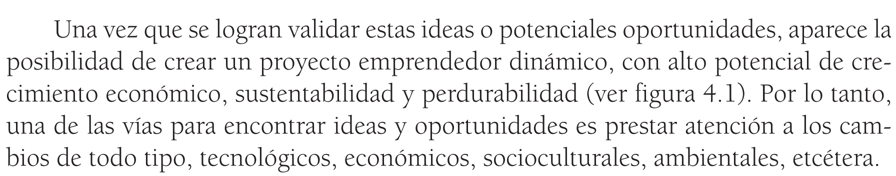
1 4.1 Introducción

Una **idea original** es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, es la idea que diferenciará un producto con elementos similares a los de la competencia, el factor que dará a los compradores una razón para escoger ese producto y no otro.

Las ideas originales tienen las cualidades de ser atractivas, duraderas y estar sustentadas en productos o servicios que crean o agregan valor a clientes dispuestos a pagar por ello. Jeffry Timmons (1990), creador de varios libros que tratan acerca del desarrollo emprendedor, asegura que: "Una idea original es un requisito para el éxito posterior, pero de ninguna manera asegura el éxito en el negocio", esto es lógico, ya que la idea, por sí misma, aunque es la esencia del emprendimiento, requiere una combinación de factores que beneficien su desarrollo; así, es uno de los puntos clave de inicio, pero debe acompañarse de lo que se define como un buen modelo y plan de negocios.

Según Puchol (2005), las oportunidades que se convertirán en ideas de negocio caben en alguna de las siguientes categorías:

- Existe demanda de un producto o servicio y nadie ha atendido o satisfecho bien esta necesidad.
- Es posible fabricar un producto u ofrecer un servicio más barato o de mejor calidad que los existentes en este momento.
- Un producto es susceptible de ser sustituido ventajosamente por otro con mejores atributos, o más económico o, en general, apreciado como de mayor valor por el cliente.
- Un producto susceptible de ser mejorado, ya sea porque es muy costoso, o bien porque cuando se descompone o se rompe, no tiene reparación.
- En un país existe un producto que en otro no es conocido y que sería una buena oportunidad para exportar.
- En un país se importa un producto extranjero, que podría ser producido y comercializado en ese lugar, con mejores atributos que el que se trae de fuera.
- El emprendedor o alguien asociado a él ha desarrollado un nuevo invento que puede producirse y comercializarse para obtener ganancias económicas.
- Posibilidad de reciclar una materia prima o desperdicios de algún tipo en la industria.
- Capacidad para sustituir una materia prima por otra que ofrezca más ventajas, ya sea por precio, calidad, disponibilidad o beneficio social.



Una vez que se logran validar estas ideas o potenciales oportunidades, aparece la posibilidad de crear un proyecto emprendedor dinámico, con alto potencial de crecimiento económico, sustentabilidad y perdurabilidad (ver figura 4.1). Por lo tanto, una de las vías para encontrar ideas y oportunidades es prestar atención a los cambios de todo tipo, tecnológicos, económicos, socioculturales, ambientales, etcétera.



Figura 4.1 Una idea de negocio ofrece la posibilidad de crear un proyecto con potencial de crecimiento económico.

Tener buenas ideas no es extraño, todos tienen ideas, ya que el cerebro está en actividad constante y aun de manera inconsciente buscamos soluciones a problemas, carencias y necesidades y por lo regular las generamos como representaciones mentales (la mayor parte de las veces no estructuradas). Por esta razón no debemos catalogar a las personas creativas como "extrañas", sino como personas que tuvieron una idea original y trabajaron arduamente en su desarrollo, dándole estructura, congruencia y visualizando la transición de la idea o concepto a la realidad. Las ideas de alto valor suelen representar una solución práctica a problemas específicos, y quienes las desarrollan son personas que no se dejan llevar por la rutina ni por la pereza mental.

Sin embargo, las propuestas de valor que en realidad son atractivas para el consumidor resultan extremadamente difíciles de encontrar. Una vez que las empresas comprenden a sus clientes, pueden ser más inteligentes al asignar recursos, si esto no sucede, pierden el tiempo al desarrollar y exponer ventajas competitivas que a sus clientes no les interesan; otras, tratan de responder la pregunta ¿por qué alguien

debería comprar mi producto en lugar del artículo de mi competidor?, pero no tienen una comprensión real de las preferencias ni de los requerimientos de los clientes y, otras empresas más, ni siquiera pueden definir claramente lo que ofrecen. No obstante, recuerde que no todos los beneficios son para el cliente, la empresa también debe ganar en esa propuesta, por lo tanto, debe haber un balance en el beneficio percibido por ambas partes del modelo.

4.2 Definición

2

Para entender la importancia que el concepto de propuesta de valor tiene en un negocio, Zimmerer (2005) describe que la meta de elaborar y desarrollar un plan estratégico es crear una ventaja competitiva, agregar factores que identifiquen y diferencien a la compañía de sus competidores y le den una posición única y superior en el mercado. Desde una perspectiva estratégica, la clave del éxito de un negocio es desarrollar una ventaja competitiva única, que le permita crear valor para los consumidores y que le sea difícil de emular a la competencia.

La propuesta de valor es definida por Metzgel y Donaire (2007), como la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes. Además, comenta que los estudios de mercado nos enseñan que el posicionamiento estratégico consiste en tomar una opción frente al mercado y la competencia por anticipado y definir cómo se quiere ser y cómo se espera que el mercado me perciba (en términos del producto, de la empresa y de su modelo de negocio en general).

No obstante, Fayolle (2007) contextualiza el concepto de propuesta de valor en un ámbito más global al decir que "el emprendimiento se trata de crear valor". Al citar a Ronstadt (1984), Fayolle define que el emprendimiento es un proceso dinámico de creación de valor incremental. Este valor es creado por individuos que asumen riesgos en términos de equidad, tiempo y/o entrega profesional para proveerle valor a un producto (o proceso) o servicio. El producto o servicio por sí mismo puede o no ser nuevo ni único, pero el emprendedor debe buscar la manera de añadirle valor, al conjuntar los recursos y conocimientos necesarios para lograrlo.

En este sentido, Fayolle le da especial importancia al individuo en la propuesta de valor y, al citar a Bruyat (1993), señala que se da una dinámica de interrelación entre el individuo y la creación de valor.

No se pueden disociar las nociones de ***propuesta de valor*** e ***innovación***. La innovación que tiene éxito, ya sea técnica, comercial o de gestión, siempre es origen de una nueva creación de valor, aunque no la única. Por lo tanto, la creación de valor está ligada a la innovación y a la creación de ventajas competitivas sostenibles. La noción de valor, entendida como valor útil para el consumidor final, siempre está ligada a estas propuestas.

Por otro lado, Metzger (2007) comenta que la mayoría de las personas no pueden explicar qué hace su empresa; es decir, no conocen o no tienen clara la propuesta de valor de la empresa. La mejor manera para comenzar a alinear a los empleados y a la dirección, es entender el beneficio que la empresa trata de entregar a sus clientes. Por tal motivo, la propuesta de valor debe cumplir con las siguientes características:

- Reflejar la funcionalidad, el servicio, la imagen, la oportunidad, la calidad y el precio que una empresa ofrece a los clientes.
- Incluir información importante para los clientes, como plazos de entrega y riesgos o expectativas.
- Conocer y reflejar las características, visibles o no, que atraen a un posible comprador, lo que define a la empresa como proactiva ante sus clientes.
- Comunicar lo que hace mejor la empresa o la diferencia de la competencia.
- Ser lo suficientemente simple y entendible, para que el cliente potencial aprecie los beneficios.
- Buscar la fidelidad del cliente al mostrar los beneficios que ofrecen sus productos o servicios.

Ahora bien, si las propuestas de valor son los beneficios que la empresa le ofrece al cliente a través de cierto producto (o proceso) y/o servicio, la empresa debe ser capaz de responder a la pregunta del consumidor: ¿por qué debería comprarle a usted?

Una propuesta de valor depende de los elementos que aparecen en la tabla 4.1:

Tabla 4.1

Elementos a considerar para generar una propuesta de valor.

Elementos	Definición
Cualidades del producto	Se refiere a los beneficios que ofrece el producto: funcionalidad, calidad y precio de dicho producto, entre otras.
Relación con el consumidor	Es la respuesta de los clientes hacia el producto/servicio, es decir, cuán satisfecho queda el cliente y qué aceptación le da al producto; esto implica la percepción que el cliente tiene de su costo-beneficio.
Imagen y prestigio	Son los factores que atraen a un cliente hacia una empresa y le permiten a ésta definirse de manera positiva ante sus clientes.

El concepto de propuesta de valor fue originalmente difundido por Porter (1985), con el nombre de “cadena de valor”.

Según Porter, la cadena de valor es un concepto muy importante, ya que a través de ella se identifican los procesos a seguir dentro del negocio, ayuda a elegir indicadores y necesidades de recursos.

Para Mejía (2007) el término “propuesta de valor”, se acuña a partir de estudios sobre estrategia empresarial y se define como una mezcla que se forma con la descripción de los productos o servicios, así como los beneficios que ofrece y los valores agregados que lo hacen diferente a los de su clase y que pueden ser disfrutados por los clientes.

Kotler, más recientemente, señala que la **propuesta de valor** está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar y no sólo por el posicionamiento de la oferta. Es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y de su relación con el proveedor de dicho bien o servicio (Kotler, 2005).

propuesta de valor descripción de la experiencia que recibirá el cliente dada la oferta de mercado de la compañía y de su relación con el proveedor de dicho bien o servicio.

Kotler también menciona que para el desarrollo de la propuesta de valor se dan etapas (o posicionamientos):

- Elegir un posicionamiento amplio para el producto como punto de partida (por ejemplo, mayor calidad, más seguridad, más prestigio, menos costo).
- Determinar una postura de valor para el producto, tal como *más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos, más por menos.*
- Y por último, desarrollar la propuesta de valor total del producto, en la que se debe responder a la pregunta del cliente: ¿por qué debo comprarle a usted?

Entonces, la propuesta de valor es una oferta total de marca, que es de gran importancia como parte del desarrollo del plan de negocios, porque al tener un fuerte impacto hará crecer su mercado y se convertirá en una propuesta competitiva.

Ahora bien, los atributos de los productos y servicios que generan la propuesta de valor, están relacionados con la funcionalidad, la calidad, la oportunidad y el precio de acuerdo al Grupo Kaizen (2005).

3

4.3 Generación de ideas

En todas partes hay ideas que no requieren, al menos en un principio, una inversión extraordinaria, y que si se tiene la capacidad para detectarlas pueden convertirse en la solución a las necesidades o problemas que las personas requieren.

Aunque no siempre, las ideas tienen que ver con el producto; a veces el producto es el mismo pero lo que varía es el precio (por ejemplo las tiendas que venden todos los productos a 10 pesos), otras veces el cambio está en dar una utilidad posterior al envase, en ocasiones el cambio está en el servicio (por ejemplo las empresas de comida rápida, las que entregan a domicilio o las empresas que venden productos que sólo pueden adquirirse en línea), otras veces está en el proceso de producción (dar eficiencia y mayor rentabilidad al producto, reducir su costo), entre otras.

Una forma de iniciar la generación de propuestas de valor, es utilizar algunas de las preguntas que Alex Osborn (2005) propone para generar ideas: ¿Por qué es necesario el producto? ¿Dónde puede hacerse? ¿Cuándo debería hacerse? ¿Cómo se hace?, y de ahí podrían derivar otra serie de preguntas, por ejemplo: ¿debe ser algo nuevo?, ¿modificado?, ¿mejorado?, ¿económico?, ¿combinado?, etcétera.

A veces ni siquiera es necesario aportar nada nuevo en términos de tecnología o innovación en el producto o servicio, simplemente se trata de tener una estrategia que permita entrar en el mercado con ciertas ventajas que le brinden perspectivas de éxito. Ahora bien, si además de una fuerte ventaja competitiva se reúnen otras de tipo estratégico (distingos), como pudiera ser la de disponer de un local en una zona clave, conseguir un financiamiento inicial ventajoso, contar con un conocimiento clave del cliente y un excelente plan de negocios, las posibilidades de salir adelante con éxito son bastantes elevadas.

El emprendedor requiere, además, analizar con cuidado:

- El mercado: descripción del público al que va dirigida la propuesta de valor.
- La experiencia que recibió el cliente: análisis de la opinión de los clientes en cuanto a la propuesta de valor, ya que es importante recibir realimentación directa y verídica.
- El producto o servicio que ofrece al cliente en términos de características o atributos de valor para el cliente.
- Las alternativas y las diferencias: qué otros productos existen en el mercado y qué hace diferente al producto que la empresa ofrece.
- Las evidencias o pruebas que tiene la empresa sobre las ventajas en el mercado.

Después de esta serie de cuestionamientos y del análisis, es necesario construir la propuesta de valor, misma que puede iniciarse con la elección de alguna de las categorías propuestas por Kaplan y Norton (2004):

- **Mejor compra** o **menor costo total**: consiste en fijar precios económicos (bajos), buena calidad y servicio.
- **Vanguardia en el desarrollo de productos**: colocar como productos líderes a los más novedosos.
- **Llave en mano**: ofrecer la solución a necesidades o gustos específicos de un segmento de población.
- **Cautiverio**: busca acaparar a la mayor parte de compradores para dejar sin clientes potenciales a los competidores.

O simplemente se puede pensar en algunas de las siguientes opciones:

- Ofrecer mejor calidad: acercarse a lo que tradicionalmente cualquiera reconoce (por ejemplo, la calidad de un reloj Rolex).
- Dar más por el dinero: en tiempos de crisis económica los consumidores buscan obtener un precio “accesible” o buscan la misma calidad por un precio mucho más accesible (por ejemplo, automóvil Lexus de Toyota de 36 000 dólares ante el Mercedes Benz de 72 000).
- Lujo y aspiración, también llamado “más por más”: en el otro extremo del espectro precio-beneficio están los proveedores de lujo, que prometen la experiencia de un estilo de vida suntuoso para consumidores con aspiraciones elevadas (marcas de alta moda, que son atractivas por dar estatus y prestigio).
- Crear la necesidad de tenerlo: es una de las propuestas de valor más atractivas que existen, ya que se apoya en el concepto de que para el cliente “es obligatorio tenerlo”. Incluye bienes básicos, como ciertos alimentos o suplementos. También están los artículos que los profesionales deben tener para hacer su trabajo (por ejemplo, información legal o financiera de ciertas empresas).
- Ofrecer lo mismo por menos: es una propuesta potente al tener precios más bajos, como las tiendas de descuentos y por internet (por ejemplo, Amazon.com, BestBuy, Wal-Mart, entre otras). A veces se desarrollan marcas de imitación a precios más bajos para atender a los clientes que no pueden acceder, por costo, al líder del mercado.
- Menos por mucho menos: ofrece a un mercado productos que ofrecen menos y cuestan menos (por ejemplo, zapatos chinos, tiendas de 10 pesos, productos desechables, entre otros).

La propuesta de valor debe considerar una serie de elementos muy importantes tanto para el cliente como para la empresa.

Elementos relacionados con el cliente:

- Características del mercado potencial.
- Necesidad que cubrirán.
- Beneficios de permanencia con el producto, servicio y/o la marca.
- Descripción del producto que resalte sus ventajas sobre la competencia.
- Políticas de atención y servicio.
- A qué precio se venderá, si es posible compararlo con la competencia.
- Características de las personas vendedoras o puntos de venta, así como tipo de atención que se dará en el proceso de venta.
- Canal o canales de distribución.
- Servicios de posventa.

Elementos relacionados con el punto de vista de la empresa:

- Objetivo estratégico de la empresa (rentabilidad, altruismo, posicionamiento, crecimiento, altos ingresos, etcétera).
- Cómo logrará la empresa ser percibida por el cliente de forma apropiada.
- Recursos físicos, logísticos, tecnológicos y humanos necesarios.
- Inversiones necesarias, presentes o futuras.
- Riesgos calculados y posibles acciones.
- Objetivos del plan de ventas: precio, ventas esperadas, estrategias de introducción al mercado.
- Sistemas de información internos, necesarios para un buen control.
- Controles de calidad, del producto y del servicio a ofrecer.

Además, no debe olvidar tener clara la respuesta a esta serie de preguntas:

- ¿Por qué compra mi cliente?
- ¿Qué lo hace ser fiel a una marca?
- ¿Qué espera mi cliente?
- ¿Cómo ve mi cliente a mi empresa?
- ¿Cómo le gusta ser tratado a mi cliente?

En definitiva, para tener éxito es indispensable que ambos, el consumidor y la empresa, resulten beneficiados en el proceso de producción y venta de bienes y servicios, de ahí la importancia de tener perfectamente establecida la propuesta de valor.

En consideración de lo anterior, según Mariotti (2007), existen cinco elementos de entre los cuales un emprendedor puede elegir (uno o varios) y tomar en cuenta para concretar su propuesta de valor y asegurar su éxito:

1. Utilizar una nueva tecnología para producir un nuevo producto. Por lo general las tecnologías avanzadas atraen a las personas y les ofrecen algo adicional a lo que ya reciben.
2. Utilizar una tecnología existente para producir un nuevo bien que cubra una necesidad que los ya existentes no puedan cubrir.
3. Utilizar una tecnología ya existente para crear un producto viejo de una forma nueva, esto aprovecha la confianza que los clientes ya han depositado en el producto anterior.
4. Encontrar nuevas fuentes de recursos que brinden al productor la capacidad para realizar el producto de una forma más eficiente, tanto económica como probablemente de mayor calidad.
5. Identificar cómo el producto puede ser llevado a mercados en los que antes no se distribuía, así amplía el mercado y, por lo tanto, las ganancias del productor.

Cuando ya se tiene una idea de lo que representará la propuesta de valor, es conveniente para el emprendedor reflexionar en cada uno de los siguientes puntos:

- Los valores son cuantitativos o cualitativos y se miden con los siguiente parámetros:
  - Facilita el trabajo del cliente en algún aspecto.
  - Posee un mejor diseño en relación con otros similares o que cubren la misma necesidad.
  - Le da valor a la marca.
  - Se ofrecerá a un precio menor que el de los otros competidores.
  - Ayuda al consumidor a reducir otros costos.
  - Reduce algún tipo de riesgo para el consumidor.
  - Es más fácil de usar que otros productos que cubren la misma necesidad.

- Algunas propuestas de valor satisfacen por completo nuevas necesidades que los consumidores no percibían antes, debido a la falta de una oferta similar. Esto se relaciona la mayor parte del tiempo con la tecnología.
- ¿Mejora el desempeño o rendimiento del producto o servicio? Debe considerar que el mejorar el desempeño tiene sus límites.
- ¿El producto o servicio se adapta a las necesidades específicas de un consumidor? Este elemento permite adaptar los productos o servicios y da una ventaja sobre las economías de escala (a través de productos a la medida).

4.4 Recomendaciones

4

Por último, el emprendedor puede apoyarse en las siguientes recomendaciones para determinar lo que será su propuesta de valor:

- Las marcas que establecen un estándar no siempre son marcas de lujo. Muchas marcas definen altos estándares de calidad en diferentes categorías. Es una proposición de valor envidiable y que funciona.
- Los clientes invertirán en un producto o servicio de una empresa si éste ofrece ***algo*** diferente a lo de la competencia. Ese algo, mejor conocido como valor agregado, toma la forma de diferenciación en el producto o servicio (características diferenciales).
- Un producto es diferenciado si los consumidores perciben que obtienen algo de valor que otros productos no ofrecen.
- Es bueno adelantarse a la competencia: al ser el primero en ofrecer e introducir un producto o servicio, obtiene diferenciación, dado que es el único en el mercado y ningún producto de la competencia tiene nada similar; pero debe proteger esta ventaja con otras propuestas complementarias o pronto dejará de serlo.
- Dos productos o servicios con las mismas características pueden diferenciarse por su ubicación física, lo cual genera que uno de los dos sea de acceso más rápido pero, de nuevo, esto debe complementarse o protegerse de alguna manera.
- Una empresa puede hacer la diferencia por su rapidez para reparar alguna falla o dar atención, es decir, por los servicios de valor agregado que le da al cliente.
- Las alianzas estratégicas con diferentes entidades que complementan su operación genera una ventaja respecto a la competencia.
- Contar con un reconocimiento de marca por parte del cliente genera una diferenciación con la competencia, ya que se cuenta con una buena reputación; el cliente percibe que adquiere lo mejor, algo que no puede obtener de la competencia.
- Si mantiene bajo el costo, sin sacrificar la calidad, el mercado percibe que un producto o servicio es mejor que el de la competencia.

En conclusión, la creación de la propuesta de valor es un ciclo: la toma de decisiones sustentada en el conocimiento del mercado se usa inicialmente para tomar la mejor decisión para la empresa. Estas decisiones se ajustan y se realimentan según la respuesta del mercado. Seguir las estrategias creadas para brindar un valor superior permanente y constantemente renovado del producto, es la base para una propuesta de valor competitiva y sostenible.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué es una propuesta de valor?

2. ¿Cuáles son las ventajas de redactar una propuesta de valor?

3. ¿Cómo una propuesta de valor puede hacer que el consumidor prefiera un determinado producto o servicio antes que el de los competidores?

4. ¿Cuáles son las características de una propuesta de valor?

5. ¿Qué elementos debe incluir una buena propuesta de valor?

6. ¿En qué consiste el éxito de una propuesta de valor?

7. ¿Cuáles son algunas recomendaciones para la redacción de propuestas de valor?

Caso integrador

Recomendamos visitar las siguientes páginas web para obtener más información acerca de la propuesta de valor de Wal-Mart y la alianza comercial entre Compartamos Banco y Oxxo.

Caso Wal-Mart: www.walmartmexico.com.mx/1rhvalor.html

Caso Oxxo: www.femsa.com/es/press/news/inician-alianza-comercial.htm

Capítulo 5

Modelo de negocio

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. identificará la importancia de generar un modelo de negocio.
2. enumerará las ventajas que ofrece el definir su modelo de negocio.
3. conocerá los elementos que conforman un modelo de negocio.

modelo de negocio descripción de la forma en que una organización crea, captura y entrega un valor económico o social.

1 5.1 Introducción

Un **modelo de negocio** (también conocido como *diseño de negocios*) describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El término abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Según lo expuesto, un modelo de negocio podría ser un diagrama de los componentes clave de la empresa a integrar al iniciar y operar la misma. Una estructura que será ciertamente útil y eficaz si se sigue paso a paso cada uno de los bloques estratégicos que lo conforman. El emprendedor puede auxiliarse de la planeación estratégica como una buena herramienta, considerando que existen elementos fundamentales de planeación estratégica para un negocio, que facilitan el desarrollo del modelo (ver figura 5.1), entre los más recomendados se encuentran:

- Análisis FODA (**F**uerzas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas).
- Análisis de la industria y del mercado (incluso la competencia).
- Análisis técnico–operativo.
- Análisis organizacional y de gestión del recurso humano.
- Análisis financiero.

De acuerdo con un estudio de Stonehouse & Pemberton (2002) "esta combinación de elementos tiene una asociación positiva con la planeación a largo plazo".

Al planear un negocio es necesario definir hacia quién se quiere enfocar el producto o servicio, ya que el cliente tiene una influencia positiva en el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa, hecho que se ha confirmado en diversos estudios (Merrilees *et al.*, n.d).



Figura 5.1 La planeación estratégica es una buena herramienta que facilita el desarrollo de un modelo de negocio.

La importancia de un modelo de negocio para el emprendedor es que, por lo común, la planeación que se aplica al inicio de las operaciones de la empresa determina su éxito o fracaso. Un modelo de negocio es la forma en que se llevará a cabo una actividad de servicios o manufactura, para que sea rentable y se obtengan beneficios económicos.

Ramírez cita a Rappa (2005), quien señala que el modelo de negocio es "el mecanismo por el cual un negocio describe la mecánica para la creación de valor económico". Es decir, es una representación clara y concreta de cómo una empresa espera ofrecer una propuesta de valor a sus clientes, lo cual implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación u operación.

Los modelos de negocio comprenden los aspectos que se enlistan en el cuadro 5.1:

Cuadro 5.1

Aspectos que comprenden los modelos de negocio

- Seleccionar a sus clientes.
- Segmentar sus ofertas de producto/servicio.
- Crear valor para sus clientes.
- Conseguir y conservar a los clientes.
- Salir al mercado (estrategia/canales/logística/distribución).
- Definir los procesos clave de negocio que deben llevarse a cabo.
- Configurar sus recursos para utilizarlos eficientemente.
- Asegurar un modelo de ingreso adecuado, que satisfaga a todos sus clientes internos y externos.

El diseño del modelo de negocio que se seleccione no es definitivo, sino que debe evolucionar ante el entorno cambiante, lo que generará variaciones en el futuro de los modelos generados en el presente.

Magretta (2002) propone que un nuevo modelo de negocio debe enfocarse en diseñar su producto/servicio para una necesidad conocida, a través de un proceso innovador, o incluso basado en una mejor manera para hacer, diseñar, vender o distribuir un producto o servicio ya existente. Un modelo exitoso debe representar una mejor opción entre las ya existentes en el mercado; además debe tratar de ofrecer mayor valor al grupo de clientes en los que se enfoque, así como tratar de reemplazar la manera antigua de hacer las cosas y volverse un estándar que siguientes generaciones traten de mejorar.

5.2 Definiciones

El término ***modelo de negocio*** es un concepto relativamente nuevo como tal, aunque su utilización ha existido y ha sido recomendada desde hace varias décadas. Al revisar el uso de dicho concepto, encontramos la referencia a su aplicación de diversas maneras, por ejemplo, algunos autores se refieren a él como la manera en que una compañía hace negocios (estrategia), mientras que otros autores se enfocan en el aspecto visual de integración de elementos del modelo.

El término fue empleado por primera vez en 1954, por Peter Drucker y su primera aparición en un artículo académico fue en 1957, por parte de Bellman, así como en el título de un artículo en 1960 por Jones. Algunos conceptos similares han sido utilizados, tales como "idea o concepto de negocios", sin embargo, el término ***modelo de negocio*** aumentó su difusión en los años noventa, cuando los modelos de negocios comenzaron a discutirse incluso en la internet.

Así, aunque los negocios han existido siempre y también los emprendedores que los han llevado a cabo, el término demostró sus beneficios en el ámbito estratégico y operativo, especialmente de nuevos negocios. En la última década se han citado con frecuencia, algunos ejemplos:

- "Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio." Según Amit y Zott (2001: 511).
- Chesbrough y Rosenbloom (2001) definen el modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.
- Osterwalder, Pigneur y Tucci, definen al modelo de negocio como una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará ***a posteriori*** a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la "lógica del negocio de un modelo específico" (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).
- Según Zimmerer (2005), un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocios) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores. No existe ningún sustituto para un esquema de negocio bien preparado y tampoco hay atajos para crear uno. El modelo le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso. Describe la dirección que la compañía tomará, cuáles son sus metas, hacia dónde quiere ir y cómo llegará hasta ahí. Asimismo, es la prueba escrita de que el emprendedor ha llevado a cabo la investigación necesaria y ha estudiado adecuadamente la oportunidad de negocio. En resumen, el modelo de negocio es para el emprendedor el mejor seguro contra el lanzamiento de un negocio infructuoso, según indica este autor.

Un modelo de negocio tiene tres funciones esenciales:

- Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a "aterrizar" sus ideas en la realidad.

Por otro lado, para Betz (2005), un modelo de negocio es una abstracción (concepto gráfico) de un negocio, identifica la manera en que genera beneficios económicos. Los modelos de negocio son abs-

tractos, para poder resumir cómo las entradas de una organización se transforman en salidas con valor agregado. Por tanto, desde aquí se puede ver que el concepto de modelo de negocio está muy relacionado a la propuesta de valor del negocio, de la cual se habló anteriormente (detallada en el capítulo 4).

- En la Universidad de Negocios de Harvard los profesores Hamermesh y Paul Marshal definen el modelo de negocio como “el conjunto de decisiones y negociaciones realizadas por una compañía para conseguir un beneficio” (Luecke, 2006).
- Casadesus-Masanell y Ricart (2007), denominan a las acciones necesarias para establecer el modelo de negocio como “elecciones” y las agrupan en tres categorías:

  1. Políticas: forma en la que se deben hacer las cosas.
  2. Activos: forma en la que el dinero debe invertirse (obtenerse y utilizarse).
  3. Legales: condiciones legales y administrativas que deben seguirse para el control de las categorías políticas y de activos.

Es evidente que estas elecciones repercutirán en el resultado final de la empresa o del producto, gracias a que a partir de ellas se generan recursos y/o activos. Así un modelo de negocio se determinará a partir de las elecciones que tome la empresa y lo que de estas elecciones se genere.

- De acuerdo con Hisrich el modelo de negocio se describe como un documento escrito, preparado por el emprendedor, que describe todos los elementos internos y externos que sean relevantes y estén relacionados con tomar un nuevo riesgo empresarial (Hisrich, 2008).
- “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor, lo cual a la vez genera un flujo rentable y sostenible de ingresos”. Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).
- “Un modelo de negocio describe la base para saber cómo una organización crea, entrega y captura valor”. (Alexander Osterwalder, 2009).

2 5.3 Características de los modelos de negocio

Tal como hemos señalado, un modelo de negocio describe las operaciones de la compañía, incluyendo todos sus componentes, procesos y funciones que tienen como resultado un costo para la empresa y un valor para el consumidor. El objetivo de un modelo de negocio es mantener los costos fijos bajos y el valor para el cliente alto para maximizar las ganancias. Los modelos de negocio con más éxito cuentan con una especie de “secreto” que los diferencia de otros. La estrategia de la compañía de combinar y poner a trabajar sus áreas de producción, capital, mercado, trabajo y administrativa, determinan un modelo de negocio único. La combinación de estas variables y el nivel de superioridad del modelo determinan sus ventajas competitivas (el “secreto” del modelo).

Para que un modelo de negocio resulte atractivo y proporcione ganancias, debe poner especial atención en los siguientes puntos:

5.3.1 Bajos costos

Si la compañía tiene los mismos costos que sus competidores, entonces tendrá las mismas ganancias. Por tanto, para aumentar el margen de ganancias debe disminuir los costos y así hacer frente a la competencia. Algunas medidas que se pueden tomar para mantener los costos lo más bajo posible son: ser el número uno en el área o sector, teniendo un muy buen control, esquema administrativo modesto, materias primas superiores y tecnología con alto control de calidad. Las compañías que buscan ahorrar en tecnología y calidad a la larga pueden presentar un aumento en los costos de sus productos, ya que éstos suelen tener más fallas y/o rechazo por parte de los compradores. El consumidor concibe como mayor valor el hecho de que el costo se disminuya, y esto se puede dar mediante diferentes medidas: aumento de la confiabilidad del producto, que éste sea de más fácil uso, aumento de la garantía y entrega rápida, entre otras.

5.3.2 Innovación o diferenciación



❯ **Figura 5.2** El tiempo de entrega es una manera en que las empresas pueden diferenciar la cadena de valor de sus productos.

La empresa debe hacer algo diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor, es decir, en todas sus actividades y costos en el proceso de producción, desde la adquisición y manejo de materias primas, el procesamiento y el resultado final o producto terminado. La razón por la que es necesario este punto es que si la empresa ofrece lo mismo que sus competidores, entonces los consumidores no tendrían por qué preferirla sobre las demás. El valor que la compañía obtiene de su diferenciación con otras depende también del precio y margen de ganancias. La compañía puede establecer un precio de entrada al producto y si éste tiene éxito puede vender el producto a mayor precio y obtener un margen de ganancia mayor, considerando siempre la sensibilidad que el cliente tenga respecto al costo-beneficio que el mismo le brinda.

La diferenciación o innovación debe ser de valor para el comprador, y se proporciona al reducir el costo o aportar una mejor o mayor utilidad al producto, la diferenciación debe ser real y percibida por el cliente (esto es, no sólo tangible, sino de importancia para el cliente), de otra forma no habrá una preferencia por el producto.

Algunas otras formas de establecer diferenciación en la cadena de valor incluyen trato al cliente, tiempo de entrega, garantía, calidad y servicio, entre otras (ver figura 5.2). Las compañías que agregan diferenciación en sus productos y procesos son atractivas también para hacer inversiones en ellas, contrario a las empresas que venden productos simples o sin valor agregado, que deben mantener sus precios al mínimo, ya que el precio es el factor determinante para que el cliente adquiera dichos productos. Las empresas deben lograr una combinación de mejor uso de recursos y más ideas de valor; esta mezcla puede eliminar la competencia, al tiempo que favorece incluso la disposición del cliente para pagar más por adquirir el producto.

Por otra parte, las empresas que desean tener éxito y permanecer en un mercado de alta competitividad como el que se vive hoy en día, deben confrontar varios retos, según recomienda Lewis (2007), por lo que deben plantearse modelos de negocio que tengan en cuenta las siguientes características, entre otras:

- El uso de tecnologías apropiadas (que favorezcan su eficiencia técnica, operativa, administrativa, financiera y de mercado).
- Basar el modelo en la eficiencia en el uso de recursos como el capital y el trabajo (el uso óptimo y eficiente de recursos es clave para competir, tal como ya se mencionó).
- La producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales, además, no sólo debe centrarse en el consumidor o en el producto, sino que debe observar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener a sus consumidores y aliados.

5.4 Elementos de los modelos de negocio

❮ 3

El modelo de negocio proporciona información importante acerca de la selección de clientes (ver figura 5.3), el producto o servicio a ofrecer, de cómo saldrá al mercado, de los recursos necesarios, por lo que se aconseja, antes de redactarla, dar a respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente potencial para la empresa?
- ¿Está perfectamente clara la propuesta de valor que se ofrece al cliente potencial?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que diferencian a la empresa?
- ¿Qué apoyos son necesarios para la eficiente producción o prestación del servicio?
- ¿Con qué recursos se cuenta y cuáles es necesario conseguir?
- ¿Hasta dónde se quiere llegar con este proyecto (futuro esperado de la empresa)?
- ¿Cómo obtendrá ganancias la empresa?





Figura 5.3 El modelo de negocio proporciona información importante para establecer de manera clara el tipo de cliente al que se dirigen los productos de una empresa.

Los principales elementos que componen a un modelo de negocio, según Chesbrough y Rosenbloom, son los siguientes:

- **Propuesta de valor:** ésta se obtiene mediante una descripción del problema del consumidor, el producto que resuelve ese problema y el valor de ese producto desde la perspectiva del consumidor.
- **Segmento de mercado:** es el grupo de consumidores a los que va dirigido el producto, reconociendo que los distintos segmentos del mercado tienen diferentes necesidades. En ocasiones el potencial de un producto sólo se aprovecha cuando se dirige a un nuevo segmento de mercado que resulta ser más adecuado.
- **Estructura de la cadena de valor:** posición de la compañía y las actividades en la cadena de valor, así como la forma en que la compañía captura o genera el valor creado en la cadena.
- **Generación de ingresos y ganancias:** forma en que se generan los ingresos (mediante ventas, arrendamientos, suscripciones, etc.), el costo de la estructura y los márgenes de ganancia.
- **Posición de la compañía en la red de oferentes (competencia):** identificación de competidores, compañías complementarias, proveedores y consumidores. La determinación de estos componentes permite utilizar las redes para hacer llegar mayor valor al consumidor.
- **Estrategia competitiva:** manera en que la compañía intentará desarrollar una ventaja competitiva, aprovechable y sostenible, por ejemplo, a partir de los costos, diferenciación o eficiencia de operaciones.

Según Osterwalder y Pigner (2009), existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio, y éstos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera:

1. **Segmento del mercado:** los consumidores constituyen el elemento primordial de cualquier modelo de negocio, sin ellos la compañía sería incapaz de sobrevivir mucho tiempo. Podemos definir distintos segmentos del mercado y la compañía debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar. Esto permitirá que desarrolle estrategias dirigidas a esa población y entender mejor sus necesidades.
2. **Propuesta de valor:** es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás. Forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. Por lo general son soluciones innovadoras, que presentan una nueva oferta o tienen ciertas características distintivas. Las propuestas pueden ser cuantitativas, como el precio, velocidad en el servicio, o cualitativas como un diseño innovador en el producto, etc. (vea el capítulo 2 Creatividad).
3. **Canales de distribución:** es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel importante en la experiencia del consumidor, además de dar a conocer los productos y servicios de una compañía, permiten a los consumidores evaluar fácilmente la propuesta de valor.
4. **Relación con los consumidores:** la empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan. Las relaciones pueden ser de dos tipos: personales y auto-

matizadas. Puede incluir aspectos como asistencia personal al consumidor y atención a necesidades particulares del consumidor, entre otras.

5. **Flujos de efectivo:** es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por su producto un consumidor del segmento de mercado al que se dirige y con base en esto, elegir la estrategia de precio. Asimismo, qué otras formas de generación de ingresos puede tener la empresa, adicionales a la simple venta del producto.
6. **Recursos clave:** bienes más importantes para trabajar el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos del mercado y, por supuesto, obtener ganancias; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
7. **Actividades clave:** describe las acciones más importantes que una empresa realiza para hacer funcionar su modelo de negocio, pueden relacionarse con la producción, la prevención y solución de problemas o el desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.
8. **Socios clave**: red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio. Implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo, o adquirir recursos. Las alianzas pueden ser entre no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores para asegurar abastecimientos confiables.
9. **Estructura de costos**: incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor, y generar ingresos. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos, actividades y socios clave. Los costos deben minimizarse en cualquier modelo de negocio, ya sea bajando costos u ofreciendo una propuesta de alto valor que aprecie el cliente.

Ramírez (2007) señala que existen diferentes elementos que conforman los modelos de negocio, ya que éstos dependen del giro del mismo, pero indica que los componentes generales son los siguientes:

- **Concepto de negocio:** los clientes invierten en un producto/servicio si les ofrece algo diferente a la oferta de la competencia. Se trata del valor para el cliente, si es que éste percibe ventajas en el precio, en el servicio posventa o en su funcionalidad.
- **Diferenciación del producto o servicio**: es cuando el cliente percibe que obtiene más valor del que otros productos ofrecen. Existen ocho tipos de diferenciaciones: ventajas del producto, adelantarse a la competencia, ubicación, servicio, combinación de productos/servicios, funcionalidad, alianzas con otras empresas y reputación.
- **Diferenciación mediante bajos costos**: con esta ventaja el cliente percibe que el costo del producto/servicio es menor al de la competencia, con relación al beneficio que recibe de él.
- **Mercados y clientes:** el alcance define los segmentos de mercado o áreas geográficas en donde se ofrecerá el valor, así como la definición de los diferentes tipos de productos o servicios derivados del valor. Una empresa puede definir su mercado tanto de modo residencial, con base en el estilo de vida e ingresos, como empresarial, tomando en cuenta su ubicación y sofisticación técnica.
- **Dimensionamiento financiero:** una parte importante de beneficiarse del valor que las empresas ofrecen a los clientes es contar con una estrategia de fijación de precios apropiada. Si se cuenta con una mala estrategia de precios, no sólo se disminuyen ganancias, sino que también pudiera significar el acabar con el producto. El precio puede ser fijo, negociable, determinado por subasta o por intercambios, entre otros, dependiendo de la estrategia que defina la empresa.
- **Modelo de ingresos:** un factor crucial del análisis del modelo de negocio es la determinación de las fuentes de ingresos y beneficios de la empresa. En la actualidad, la mayor parte de las empresas recibe sus ingresos directamente de la venta de sus productos o servicios. Algunas otras empresas reciben sus ganancias de la venta de los productos o servicios, además de los servicios que brindan. Si se tiene una idea clara de las fuentes de ingresos, la empresa podrá tener la posibilidad de tomar mejores decisiones estratégicas.
- **Cadena de valor y estructura de procesos:** para entregar valor al cliente, las empresas deben realizar actividades que apuntalan el valor, esas tareas se interconectan para generar valor a la empresa. Estas actividades son conocidas como cadena de valor, debido a que el valor es agregado a los componentes o al conocimiento conforme avanza dentro de la cadena; para ofrecer mayor valor a los clientes, las empresas deben seleccionar con cuidado cuáles actividades realiza y cuándo las ejecuta.

- **Recursos e infraestructura:** define la implementación (operación), mediante los recursos e infraestructura (organización) de la empresa, al identificar su relación con la estrategia, la estructura, los sistemas y la gente.
- **Capacidades en entrega de servicios o productos:** permite a las empresas tener una ventaja competitiva porque ofrece a los clientes un mejor valor que sus competidores. El grado en el que la ventaja es sostenible depende de cuán inimitable y difícil de sustituir sea. Hay tres razones por las que es difícil replicar o adquirir estas ventajas:
  - Es difícil imitar el contenido histórico en el cual se desarrollaron las ventajas.
  - Toma tiempo desarrollar las capacidades, dado que existe una gran ventaja de los iniciadores, la cual es complicada de igualar (alcanzar).
  - En principio es complicado identificar las ventajas competitivas y, por tanto, encontrar la manera de imitarlas o copiarlas.
- **Sustentabilidad:** para sostener una ventaja competitiva, las empresas pueden, de acuerdo con sus capacidades, entorno y tecnología empleada, utilizar alguna de las siguientes estrategias genéricas: la de bloqueo creando barreras para que no las imiten, innovación frecuente o mediante alianzas estratégicas para fortalecer su modelo de negocio.

Para Hamel (2000) el concepto de modelo de negocio debe incluir cuatro componentes base: estrategia, recursos, relación con el cliente y red de valor, y tres más complementarios, que son el proceso productivo, las ventajas o beneficios que recibe el cliente y los límites propios de la empresa.

Así, desarrollar un modelo de negocio no es más que detallar el modelo conceptual de la empresa, necesario para capitalizar las oportunidades que brinda el entorno. Se basa en la misión, visión y valores principales de la organización, así como en su relación de fuerzas y debilidades (FODA); además de la oferta que realiza (en términos de valor y diferenciación), éstos son los aspectos clave, de inicio, para la creación de dicho modelo.

5.5 Recomendaciones

Un modelo de negocio también se adapta a la situación económica del entorno, de modo que la empresa desarrolla nuevos modelos de negocio que le permiten seguir siendo competitiva en la medida que los requerimientos del mercado lo exigen, por tanto, el modelo no es fijo ni permanente, y debe ajustarse de acuerdo a los cambios en el medio (interno y externo) de la empresa.

Para que las actividades de negocios sean exitosas, es decisiva la forma en que la empresa articula su modelo de negocio y la manera en que se apoya en el desarrollo socioeconómico potencial; siempre con el reconocimiento de que el modelo de negocio es el método con el que una empresa construye y usa sus recursos para ofrecer un mayor valor a sus clientes, mayor que el ofertado por la competencia, y con el mejor rendimiento esperado, de tal forma que le permita tener una ventaja competitiva sostenible y desempeñarse más eficientemente que sus competidores en el corto, mediano y largo plazos, analizando oportunidades y optimizando constantemente sus componentes, interrelaciones y entorno, así como los cambios en los mismos.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué es un modelo de negocio?

2. ¿Cuáles son las ventajas al establecer un modelo de negocio?

3. ¿Qué información debe reunir el emprendedor para redactar su modelo de negocio?

4. ¿Cuáles son los elementos esenciales de un modelo de negocio?

5. Considerando su propia idea de proyecto emprendedor (empresa), ¿qué elementos debe incluir en el modelo de negocio, de acuerdo al formato que proponen Osterwalder, Chesbrough y Rosenbloom, o Ramírez?

Caso integrador

Recomendamos visitar las siguientes páginas web para obtener más información acerca de los siguientes modelos de negocio:

Modelos de negocio basados en el "nicho de lo raro": www.microsoft.com/business/smb/es-es/internet/negocios_internet.mspx

Modelo de negocio de Google: www.youtube.com/watch?v=AmWFw2S5CiA

Modelo de negocio de Starbucks: www.estrategiaynegocio.com/2009/03/no-es-cuestion-del-azar-%E2%80%9Cstarbucks%E2%80%9D/

Capítulo 6

Naturaleza del proyecto

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. describirá la justificación que apoya su idea de producto o servicio que utilizará para iniciar su empresa.
2. mencionará su propuesta de valor.
3. seleccionará un nombre para su empresa y/o producto.
4. redactará la misión, visión y objetivos de su empresa.
5. reconocerá los apoyos necesarios para la implantación de su empresa.

6.1 Introducción

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir la esencia del mismo, es decir, cuáles son los objetivos de crearlo, cuál es la misión que persigue y por qué se considera justificable desarrollarlo. A partir de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece y define qué es su negocio.

1

6.2 Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa

El primer elemento a considerar en la formación de una empresa de éxito radica en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte, sólo hay que saber buscarlas. En el cuadro 6.1 aparece una cédula que ejemplifica una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio que puede desarrollar una empresa. A continuación llene la cédula del ejercicio 6.1, para ello deberá realizar una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa.

Cuadro 6.1

Lluvia de ideas para determinar el producto o servicio para Postres Mexicanos.[1]

Producto o servicio	Características	Necesidad o problema que satisface
1. Crepas con sabor integrado	1. Crepas con sabor natural acompañadas de un sobre de sabor	1. No existen en el mercado harinas preparadas para crepas
2. Champurrado en vaso	2. Listo para calentarse y servirse	2. No existe en el mercado
3. Arroz con leche	3. Producto tradicional mexicano, completamente preparado	3. Postre nutritivo, alto contenido de proteínas y vitaminas
4. Croquetas de plátano macho	4. Listas para freírse	4. Botana nutritiva
5. Juego ecológico	5. Juego didáctico	5. Un juego educativo y divertido
6. Tacones removibles	6. Tacones que se puedan quitar y poner a los zapatos	6. Zapatos prácticos para ocasiones especiales
7. Licuados instantáneos	7. Polvo listo para agregarle agua y obtener un licuado	7. Licuado rápido y fácil de preparar
8. Cortinero	8. Cortinero con broches a presión	8. Agiliza la tarea de quitar y poner cortinas
9. Aplicador efectivo de talco	9. Aplicador instantáneo de talco en los pies a través de una caja con talco	9. Evita manchar el piso cada vez que se aplica talco en los pies
10. Agua de manzanilla	10. Té frío de manzanilla, listo para beber	10. Té listo para beberse, sin necesidad de prepararlo

[1] Como se menciona en la introducción, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para llenar los ejercicios, pero lo deberá ampliar en hojas aparte hasta donde sea necesario.

A continuación resuelva el ejercicio 6.1:

Ejercicio 6.1

Lleve a cabo una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa y llene el cuadro siguiente.

Producto o servicio	Características	Necesidad o problema que satisface
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Una vez que se generan las ideas, es necesario evaluarlas mediante los criterios que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de seleccionar la mejor de ellas. El cuadro 6.2 muestra la evaluación efectuada a partir de la cual se evalúan las ideas y se seleccionan cinco como máximo (los criterios mencionados son sugeridos, puede utilizar otros).

Cuadro 6.2

Evaluación de las ideas propuestas por Postres Mexicanos.

Ideas / Criterios	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerimiento de capital	Total
1. Crepas	4	3	3	3	13
2. Champurrado	3	3	3	3	12
3. Arroz con leche	4	4	5	3	**16**
4. Croquetas	3	3	3	3	12
5. Juego ecológico	4	3	3	3	13
6. Tacones removibles	5	2	2	4	13
7. Licuados instantáneos	3	4	4	4	**15**
8. Cortinero	4	3	3	4	**14**
9. Aplicador de talco	4	2	5	5	**16**
10. Agua de manzanilla	3	1	5	5	**14**

Nota: Evaluar de 1-5, donde 5 implica que cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

Los números en negritas hacen referencia a las cinco ideas seleccionadas; cuando éstas tienen una evaluación muy semejante; en este caso es adecuado efectuar un segundo análisis con criterios diferentes. A continuación realice un evaluación para determinar el producto o servicio a producir (vea el ejemplo en el cuadro 6.3).

Cuadro 6.3

Evaluación para determinar el primer producto que ofrecerá Postres Mexicanos.

Criterios / Ideas	Barreras de entrada	Disponibilidad de materia prima	Costo del producto	Total
1. Licuado instantáneo	1	4	4	9
2. Cortinero	4	4	3	11
3. Arroz con leche	4	5	4	**13**
4. Aplicador de talco	4	4	3	11
5. Agua de manzanilla	2	3	4	9

Nota: Evaluar de 1-5, donde 5 implica que cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

En la cédula del ejercicio 6.2 efectúe una lluvia de ideas para seleccionar un producto y/o servicio; en caso de ser necesario, efectúe una segunda evaluación de las ideas.

Ejercicio 6.2

Evalúe las ideas propuestas en el ejercicio 6.1 y seleccione cinco de ellas como máximo; los criterios mencionados son sugeridos, puede utilizar otros.

Criterios / Ideas	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerimiento de capital	Total

Nota: Evaluar de 1-5, donde 5 implica que cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

Una vez que selecciona una idea, es necesario que defina con más detalle en qué consiste; con dos ejemplos más, los lectores podrán realizar su proyecto. En el cuadro 6.4*a* aparece como ejemplo la empresa de la industria alimentaria (empresa del área de manufactura) Postres Mexicanos y en el cuadro 6.4*b*, el de la empresa de servicios computacionales República (empresa del área de servicios). La idea seleccionada debe describirse lo más explícitamente posible.

Cuadro 6.4*a*

Idea seleccionada por Postres Mexicanos.

Arroz con leche
El arroz con leche es un alimento elaborado con arroz, agua, azúcar, canela, leche evaporada y leche condensada. Estará contenido en un envase que permita mantenerlo frío y que pueda calentarse en horno de microondas. Adherida al envase se encontrará la etiqueta con la cual se presentará el producto. La capacidad del envase dependerá de las preferencias del consumidor, las cuales se conocerán a través de una investigación de mercado.

Cuadro 6.4*b*

Idea seleccionada por República.

Idea seleccionada: publicidad por internet
Internet es uno de esos avances tecnológicos que utilizan cada vez más las empresas y particulares. De ahí la creciente importancia de una correcta presentación de las empresas en las calles virtuales del comercio. Por lo antes descrito, República decidió prestar los siguientes servicios: 1. Diseño de páginas web. 2. Mantenimiento del sitio web. 3. Diseño de tiendas virtuales con asesoría aduanal, si es necesario (comercio electrónico).

A continuación, llene la cédula del ejercicio 6.3.

Ejercicio 6.3

Describa la idea seleccionada lo más explícitamente posible.

6.3 Justificación de la empresa

Una vez que ha seleccionado una idea, debe justificar la importancia de la misma, especificar la necesidad o carencia que satisface, o bien el problema concreto que resuelve.

En la cédula del cuadro 6.5*a* se muestra la justificación de la empresa Postres Mexicanos y en el cuadro 6.5*b*, la correspondiente a República, las cuales describen a detalle la necesidad que satisfacen o bien, el problema que resuelven.

Cuadro 6.5*a*

Justificación de la empresa Postres Mexicanos.

Arroz con leche
El producto elaborado con ingredientes naturales satisface las tendencias actuales que existen en el mercado hacia lo saludable y lo nutritivo. A su vez, proporciona al consumidor la opción de adquirir un postre que por costumbre ha degustado, pero que hasta el momento se ha visto en la necesidad de elaborar o bien de adquirir en restaurantes.

Cuadro 6.5*b*

Justificación de la empresa República.

Publicidad por internet
Ante esta nueva y creciente necesidad de las empresas por presentar sus servicios y/o productos en el nuevo comercio virtual, República les brinda la posibilidad de mantener contacto directo y en línea con sus clientes en sus distintos sitios publicitarios, que a su vez proporcionan información a los clientes sobre los productos y servicios de la compañía. También se ofrecen herramientas que facilitan el intercambio de documentos por internet, que son más rápidos y eficientes que el correo electrónico. En resumen, República ayuda a sus clientes a mantenerse lo más cerca posible de sus respectivos clientes, tanto externos como internos.

En la cédula del ejercicio 6.4 señale la justificación de su empresa o producto.

Ejercicio 6.4

Señale la justificación de su empresa y describa detalladamente la necesidad que ésta satisface o el problema que resuelve.

____

____

____

____

____

____

____

2 6.4 Propuesta de valor

Ya que tiene claro cuál es el producto o servicio que ofrecerá la empresa, el siguiente paso es redactar la propuesta de valor que, como vio en el capítulo 3 de este libro, es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, la idea que diferenciará un producto de elementos similares a los de la competencia; dentro de su contenido especifica los aspectos que motivarán al consumidor a preferirlo, puede ser su precio, calidad, servicio posventa, utilidad, y cualquier otro atributo al que el cliente potencial le otorgue valor (vea capítulo 3).

Cuadro 6.6*a*

Propuesta de valor de Postres Mexicanos.

Arroz con leche
El pueblo mexicano, orgulloso de sus raíces y de sus tradiciones, busca opciones para consumir productos alimenticios de la cocina típica y además darlos a conocer en otras partes de mundo, si a esto se une que vivimos en una era en que el tiempo no es suficiente para pasar horas en la cocina, Postres Mexicanos ofrece productos elaborados con ingredientes naturales, que además de ser deliciosos son saludables y nutritivos, por si esto no fuera suficiente, proporciona al consumidor la opción de adquirir un postre listo para consumir y en la porción adecuada para satisfacer el antojo y obtener sus beneficios nutricionales. El arroz con leche, que es el primer producto que saldrá a la venta, estará a su disposición siempre fresco en tiendas de autoservicio y de conveniencia.

Cuadro 6.6*b*

Propuesta de valor de República.

Publicidad por internet
En el siglo XXI, cuando la tecnología marca la pauta de avance, es imprescindible que las empresas modernicen su imagen e incluyan su información en el mundo electrónico, y lo mejor es apoyarse en una empresa que pueda brindar todos esos servicios, tanto de diseño como de seguimiento, así se evita pérdida de tiempo y de recursos económicos, logrando excelentes resultados. Por lo antes expuesto, nuestra empresa es la oportunidad perfecta para que otras compañías presenten sus servicios y/o productos en el nuevo comercio virtual, además de ofrecerles la posibilidad de mantener contacto directo con sus clientes por medio de formas en línea en sus sitios publicitarios, que a su vez facilitan el intercambio de documentos por internet, manteniendo muy buenos canales de comunicación con sus posibles clientes.

Con base en los ejemplos señale su propuesta de valor en la cédula del ejercicio 6.5.

Ejercicio 6.5

Señale, a detalle, la propuesta de valor del producto o servicio con el que su empresa iniciará operaciones; incluya todos los aspectos recomendados.

6.5 Nombre de la empresa

3

El nombre de la empresa es su carta de presentación, es el reflejo de su imagen, su sello distintivo y, por ende, debe reunir una serie de características específicas. El nombre de la empresa debe ser, entre otras cosas:

- **Descriptivo.** La denominación, por sí misma, debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas de especialización.
- **Original.** La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se puede constituir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien por el nombre propio de una persona.
- **Atractivo.** Debe ser llamativo y fácil de recordar; *visible*, esto es, que esté bien identificado en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- **Claro y simple.** Que se escriba como se pronuncia y viceversa.
- **Significativo.** Que se pueda asociar con formas o significados positivos; por ejemplo, “Excellence” o “Excelentia”, reflejan su significado: *excelencia*, lo cual se asocia con cosas muy bien hechas, con clase, etcétera.
- **Agradable.** Una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto; que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato en el consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

En el cuadro 6.7*a* se muestra el procedimiento de generación de ideas y la evaluación de las mismas que llevó a cabo Postres Mexicanos para determinar su nombre.

Cuadro 6.7*a*

Generación y evaluación de ideas para el nombre de Postres Mexicanos.

Atributo / Nombre	Descrip-tivo	Original	Atractivo	Claro	Significa-tivo	Agradable	Total
Alimentos integrales	2	3	2	3	2	3	15
Postres Mexicanos "La Morenita"	5	3	3	4	4	5	**24**
Dulces Mexicanos	4	3	3	4	4	5	23
Deliarroz	3	3	2	3	3	3	17

Nota: Evaluar de 1-5, donde 5 implica que cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

El cuadro 6.7***b*** muestra las razones de uso del nombre República para la empresa dedicada a la publicidad por internet. En este caso no se empleó una lluvia de ideas sino que sólo se propuso el nombre y después de evaluarlo se aceptó.

Cuadro 6.7*b*

Motivos para utilizar el nombre República.

Kallipolis es la ciudad ideal o virtual de Platón, en donde todo es perfecto, libre de las limitaciones del tiempo y del espacio. Es precisamente en esa visión que se apoya la empresa República para promover una cultura sin barreras en donde predominen el bien y la belleza ideales, virtuales; la norma sea el libre acceso a información, bienes y servicios enlazados por medio de la red mundial (www). El término ***república*** aunque aparentemente no evoque a una agencia de publicidad por internet es muy adecuado para la visión que tenemos, además de ser original y fácil de recordar, por lo que confiamos plenamente en que este nombre confiere las ideas de progreso y prestigio que buscamos dar a nuestros clientes al implementar nuestra visión del mundo y de República.

En el ejercicio 6.6 se presenta una cédula para el registro y evaluación de lo aportado por medio de la lluvia de ideas, de manera que le ayude a determinar el posible nombre de su empresa.

Ejercicio 6.6

Realice una lluvia de ideas y determine cinco posibles nombres, evalúe los atributos especificados.

Atributo / Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total

Una vez realizado el procedimiento anterior, seleccione la opción que obtuvo el puntaje más elevado, como se muestra en el ejemplo de Postres Mexicanos (cuadro 6.8).

Cuadro 6.8

Nombre seleccionado para la empresa Postres Mexicanos.

Postres Mexicanos "La Morenita"

A continuación llene la cédula del ejercicio 6.7.

Ejercicio 6.7

Escriba el nombre seleccionado para su empresa.

____

____

____

6.6 Descripción de la empresa

6.6.1 Tipo de empresa (giro)

El giro de una empresa es su objeto u ocupación principal. En México existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE).

- **Comercial.** Se dedica a la compraventa de un producto determinado.
- **Industrial.** Cualquier empresa de producción (manufacturera o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas) se ubica en este giro.
- **Servicios.** Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en este giro.

Tanto las empresas del giro industrial como las de servicios se subdividen, a su vez, por industria. Las figuras 6.1 y 6.2 muestran algunos ejemplos.

El cuadro 6.9*a* muestra el giro en que se ubica Postres Mexicanos y el cuadro 6.9*b*, el giro de República.



a)

b)

Figura 6.1 Ejemplos de algunas industrias en las que se subdividen las empresas del giro industrial: ***a***) industria restaurantera y ***b***) industria del vestido.

Cuadro 6.9*a*

Giro de Postres Mexicanos.

Ésta es una empresa manufacturera que forma parte de la industria alimentaria; en dicha industria se enfoca en la elaboración de dulces y postres, ya que involucra el proceso de elaboración del arroz con leche.



a)



b)



c)

Figura 6.2 Las empresas del giro de servicios se subdividen por sector, por ejemplo: *a*) turístico, *b*) el educativo y *c*) bancario.

Cuadro 6.9*b*

Giro de República.

República es una empresa dedicada a la publicidad y ventas por internet, que además ofrece mantenimiento del sitio y asesoría aduanal profesional, por lo que se clasifica como una empresa de servicios.

En el ejercicio 6.8 indique el giro en el que se ubica su empresa.

Ejercicio 6.8

Mencione en qué giro se ubica su empresa.

___

___

___

___

6.6.2 Ubicación y tamaño de la empresa

ubicación determina el medio ambiente cercano a una empresa.

La **ubicación** de la empresa permite determinar el medio ambiente cercano a ésta (vea figura 6.3). Una empresa de productos especializados en electrónica quizá no tenga tanto éxito en un poblado pequeño, como pudiera serlo en una ciudad grande a menos, por supuesto, de que las características particulares de ese poblado lo distingan por tener una fuerte industria en el área.

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno; por ejemplo, en México, la Secretaría de Economía (SE) establece la clasificación que aparece en la tabla 6.1.

En el cuadro 6.10*a* se menciona el tipo de empresa que es Postres Mexicanos con base en sus ventas esperadas y el número de empleados con el que planea operar, mientras que el cuadro 6.10*b* muestra los datos de República.



Figura 6.3 La ubicación es de suma importancia pues de ella también depende el éxito de una empresa.

Tabla 6.1

Clasificación de empresas por tamaño.

Sector	Tamaño de la empresa	Núm. de empleados
Industria	Micro	1-30
	Pequeña	31-100
	Mediana	101-500
	Grande	Más de 500
Comercio	Micro	1-5
	Pequeña	6-20
	Mediana	21-100
	Grande	Más de 100
Servicios	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100

Cuadro 6.10*a*

Tipo de empresa y ubicación de Postres Mexicanos.

Tamaño: Está catalogada como una microempresa, contará con menos de 30 empleados y manejará un nivel de ventas inferior a los $900 000.00 anuales.
Ubicación: Loma Blanca No. 2995, Col. Obispado, Monterrey, N.L. C.P. 64060

Cuadro 6.10*b*

Tipo de empresa y ubicación de República.

Tamaño: República es una microempresa, tiene menos de 20 empleados.
Ubicación: Río Pánuco No. 325, Col. Providencia, Monterrey, N.L. C.P. 64059

Escriba en la cédula del ejercicio 6.9 la clasificación de su empresa con base en sus ventas y número de empleados.

Ejercicio 6.9

Señale la ubicación y tamaño esperados para su empresa.

Tamaño: ______________________________

____

____

____

Ubicación: ______________________________

____

____

____

6.7 Análisis FODA

análisis FODA herramienta que ayuda a la valoración de la viabilidad actual y futura de un proyecto; es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones.
FODA acrónimo que proviene de *F*ortalezas, *O*portunidades, *D*ebilidades y *A*menazas.
fortalezas todos los aspectos con que cuenta una empresa y que la coloca por encima de otras.
debilidades todas las áreas de oportunidad para mejorar o complementar.

oportunidades todos los aspectos favorables para una empresa.
amenazas aspectos que atentan o que pueden ir en contra del desarrollo de una empresa.

El **análisis FODA** es una herramienta que el emprendedor puede utilizar para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones.

Se denomina **FODA** por las iniciales de sus cuatro componentes: *F*ortalezas, *D*ebilidades (ambas, directamente relacionadas con el proyecto y son de tipo "interno", es decir, bajo el control del emprendedor para aprovecharse y/o complementarse) *O*portunidades y *A*menazas (variables externas difíciles de modificar pero predecibles y, por tanto, que hasta cierto punto se pueden prevenir o aprovechar).

Para redactar la lista de fortalezas y debilidades, es necesario pensar en aspectos como la experiencia que se pueda tener en el área en la que se piensa incursionar, además de los recursos con los que cuenta, por ejemplo, humanos, financieros, tecnológicos o de tiempo. Las **fortalezas** son todo lo que se tiene y que coloca al proyecto por encima de otros similares. Por el contrario, las **debilidades** son todas las áreas de oportunidad para mejorar y/o complementar.

Cuando toca el turno a las oportunidades y amenazas, es necesario observar aspectos como: las barreras de entrada y de salida, las tendencias sociales, culturales y económicas, además de los competidores actuales; se trata de factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las **oportunidades**, son todos aquellos aspectos favorables para la empresa y las **amenazas**, las que atentan o pudieran actuar contra el desarrollo de la empresa.

Cabe aclarar que es necesario realizar constantemente el análisis FODA pues es una herramienta muy útil en las revisiones periódicas indispensables para toda empresa. Para llevarlo a cabo se utiliza una tabla como la 6.2.

Después del análisis, es tarea del emprendedor utilizar esa información para planear acciones que conviertan las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El cuadro 6.11*a* muestra el análisis FODA de Postres Mexicanos y el cuadro 6.11*b* el que corresponde a República.

Tabla 6.2

Cuadro para realizar el análisis FODA.

Positivas	Negativas	
Oportunidades	**Amenazas**	Factores externos
Fortalezas	**Debilidades**	

Cuadro 6.11*a*

Análisis FODA de Postres Mexicanos.

Oportunidades	Amenazas
• Las amas de casa quieren ahorrar tiempo en la cocina. • Las familias buscan mantener sus tradiciones, entre otras los platillos típicos. • Los mexicanos usualmente consumimos postre.	• Nuestro producto es fácilmente imitable. • Es necesario hacer alianzas para su venta. • Si los vendedores no manejan bien el producto, puede perder su calidad y frescura. • No obtener las ventas esperadas por ser un producto rico en kilocalorías.
Fortalezas	**Debilidades**
• Ofrecemos estándares de calidad garantizados. • El producto será reemplazado por producto fresco si es necesario. • Conocemos el proceso productivo. • Materias primas muy fáciles de conseguir. • Nuestro producto puede ser usado como postre o como desayuno.	• Al ser un producto alimenticio perecedero, tiene corta vida de anaquel. • Es necesario buscar apoyo para la compra de maquinaria y equipo.

Cuadro 6.11*b*

Análisis FODA de República.

Oportunidades	Amenazas
• El uso de internet va en aumento. • Los negocios electrónicos van ganando la confianza de los consumidores. • Sistemas electrónicos cada vez más eficientes. • La inversión necesaria no es muy grande.	• Negocio fácilmente imitable. • Desconfianza en el uso de medios electrónicos de algunos usuarios. • Dependencia de proveedores para prestar adecuadamente los servicios. • Aumento acelerado de este tipo de empresas.
Fortalezas	**Debilidades**
• Conocemos bien el servicio a ofrecer. • Equipo de trabajo bien coordinado. • Experiencia en servicios similares.	• Es necesario contratar personal para que se pueda ofrecer apoyo las 24 horas. • Necesidad de actualización periódica de equipo e instalaciones. • Necesidad de capacitación constante del personal.

En el ejercicio 6.10, escriba el análisis FODA para su empresa, recuerde que entre más realista sea, más ayuda en la planeación del proyecto.

6.8 Misión de la empresa

4

La **misión** de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía sus actividades. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

misión razón, propósito o motivo por el cual existe una empresa y que guía las actividades de la misma.

- Atención (orientación al cliente).
- Alta calidad en sus productos y/o servicios.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación y/o distingos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).

Ejercicio 6.10

Redacte el análisis FODA de su empresa.

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	**Debilidades**

La misión debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad:

- **Amplia.** Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros artículos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser tanta que se pierdan la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confundan el mercado y tipo de necesidad a satisfacer.
- **Motivadora.** Que inspire a quienes laboran en la empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- **Congruente.** Debe reflejar los valores de la empresa, así como de las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también de su esquema de valores (éticos y morales).

Toda misión debe contestar tres preguntas básicas:

1. ¿Qué? (Necesidad que satisface o problema que resuelve.)
2. ¿Quién? (Clientes a los cuales se pretende llegar.)
3. ¿Cómo? (Forma en que será satisfecha la necesidad prevista como oportunidad.)

La misión de una empresa es su tarjeta de presentación, por lo que exige una constante revisión y autoevaluación del funcionamiento de la misma para comprobar si éstos son congruentes entre sí.

El cuadro 6.12*a* muestra la misión de Postres Mexicanos y el cuadro 6.12*b* la misión de República.

Cuadro 6.12*a*

Misión de Postres Mexicanos.

Satisfacer el gusto de la familia con la elaboración de alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos.

Esta misión incluye los tres aspectos básicos de toda misión:

- Qué: satisfacer el antojo de la familia de alimentos dulces.
- Quién: orientado a las familias.
- Cómo: mediante la elaboración de alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos.

Cuadro 6.12*b*

Misión de República.

Ofrecer a las empresas la oportunidad de ganar posición en el mercado, así como mejorar su imagen por medio de la combinación de herramientas convencionales de marketing y de vanguardia en telecomunicaciones por computadora, así como el asesoramiento aduanal en los canales virtuales del comercio.

Esta misión incluye los tres aspectos básicos:

- Qué: mejorar la imagen de las empresas.
- Quién: orientado a las empresas.
- Cómo: mediante el uso de marketing y telecomunicaciones.

En el ejercicio 6.11 escriba la misión de su empresa, recuerde que debe reunir el qué, el cómo y el quién.

Ejercicio 6.11

Escriba la misión de su empresa.

____

____

____

____

____

6.9 Visión de la empresa

Al igual que la misión, la **visión** de la empresa es una declaración que ayuda el emprendedor a seguir el rumbo al que se dirige a largo plazo. Una visión clara permite establecer objetivos y estrategias que se convierten en acciones que inspiren a todos los miembros del equipo para llegar a la meta. La palabra visión viene del latín "visto", entonces la visión es la acción de ver al futuro, la mayoría de las nuevas empresas utilizan lapsos de entre 5 y 10 años de tiempo para alcanzar su visión.

visión declaración que ve el futuro de una empresa y que sirve al emprendedor para establecer el rumbo de la misma.

Una visión, debe ser:

- Motivadora para todos los integrantes de la empresa.
- Clara y entendible.
- Factible o alcanzable, aunque no sea fácil.
- Realista, considerando el entorno actual y cambiante en el que se vive.
- Alineada con la misión y los valores de la empresa.

Para escribir la visión de su empresa, el emprendedor puede iniciar por responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo será mi empresa en unos años?
- ¿Cómo quiero que mi empresa sea reconocida por los clientes?
- ¿Qué ofrece esta empresa a los clientes, proveedores y sociedad?
- ¿Hasta dónde quiero llegar con esta empresa?
- ¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de esta empresa?

En segundo lugar debe observar las tendencias actuales e investigar hacia dónde se dirige la industria en la que quiere incursionar, es decir, prestar atención a los factores externos que pueden influir en

el éxito o fracaso del proyecto. No olvide poner especial cuidado en el potencial de crecimiento que se espera con este proyecto de empresa.

Después de considerar los aspectos anteriores, el emprendedor puede redactar su visión, no obstante, atienda algunos ejemplos de empresas multinacionales muy importantes:

- Coca-Cola Company: Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente (www.femsa.com/es/business/coca_cola_femsa, consultado el 21 de octubre de 2010).
- CEMEX México: Como el principal productor de cemento y concreto premezclado en México, tenemos una cobertura de mercado a nivel nacional. Nuestras modernas plantas en las costas del Atlántico y Pacífico nos permiten aprovechar los bajos costos de transporte marítimo a los mercados de Estados Unidos, Centro y Sudamérica y el Caribe (www.cemex.com/espa/gl/gl_mx.asp, consultado el 21 de octubre de 2010).

El cuadro 6.13*a* muestra la visión de Postres Mexicanos y el cuadro 6.13*b* la visión de República.

Cuadro 6.13*a*

Visión de Postres Mexicanos.

A 5 años: Ser la empresa líder en la elaboración de alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos en el noreste de México.

Cuadro 6.13*b*

Visión de República.

A 10 años: Ser la empresa virtual que presta mas servicios de asesoría en diseño de imagen utilizando recursos de vanguardia y composición de páginas web de México, con servicio de apoyo las 24 horas de los 365 días del año.

En el ejercicio 6.12 escriba la visión de su empresa, recuerde que debe reflejar cómo se verá la empresa en unos años, cuando alcance su madurez.

Ejercicio 6.12

Escriba la visión de su empresa.

____

____

____

____

____

6.10 Objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazos

objetivos deseos que se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo.

Los **objetivos** son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad (el primer paso fue redactar la misión). En los objetivos los deseos se convierten en metas y compromisos

específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

A través de los objetivos, la misión se traduce en elementos concretos, como:

- Asignación de recursos (qué).
- Asignación de actividades (cómo).
- Asignación de responsables (quién).
- Asignación de tiempos (cuándo).

Los objetivos deben poseer ciertos rasgos o peculiaridades, por ejemplo:

- Ser alcanzables en el plazo fijado.
- Proporcionar líneas de acción específicas (actividades).
- Ser medibles (cuantificables).
- Ser claros y entendibles.

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán reflejar en objetivos específicos para cada área funcional de la misma.

Con base en el tiempo en que se pretenden cumplir, los objetivos se clasifican en las siguientes categorías:

- Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año).
- Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años).
- Objetivos a largo plazo (5 a 10 años).

En los cuadros 6.14*a* y 6.14*b* se muestran los objetivos de Postres Mexicanos y de República, respectivamente, a corto, mediano y largo plazos.

Cuadro 6.14*a*

Objetivos de Postres Mexicanos.

Corto plazo	Elaborar el producto con las características organolépticas deseadas y con un envase adecuado que permita su consumo frío o caliente (adecuado para el horno de microondas). Iniciar su distribución en las cafeterías del ITESM, Campus Monterrey, y en pequeñas tiendas circundantes al mismo.
Mediano plazo	Distribuirlo en tiendas de conveniencia y en supermercados dentro del área metropolitana de Monterrey.
Largo plazo	Permanecer en el mercado y empezar la distribución en otros estados de la República Mexicana.

Cuadro 6.14*b*

Objetivos de República.

Corto plazo	• Consolidarse como el mejor proveedor de servicios de internet en Monterrey. • Alcanzar un nivel de ventas anuales de al menos $1 000 000.00.
Mediano plazo	• Alcanzar un nivel de ventas anuales de al menos $3 000 000.00.
Largo plazo	• Consolidarse como el mejor proveedor de servicios web en México. • Alcanzar un nivel de ventas anuales de al menos $5 000 000.00. • En 5 años hacer que República sea el directorio empresarial por internet más grande del país, con un Centro Nacional de Diseño reconocido a nivel internacional y con sucursales en por lo menos 10 de las principales ciudades del país.

En el ejercicio 6.13 escriba los objetivos de su empresa, tanto en el corto, como en el mediano y largo plazos. No olvide que los objetivos deben ser medibles, cuantificables y claros; además, deben ser acordes con la misión de su empresa.

Ejercicio 6.13

Establezca los objetivos de su empresa a:

Corto plazo: ______________________________

____

____

____

Mediano plazo: ______________________________

____

____

____

Largo plazo: ______________________________

____

____

____

6.11 Ventajas competitivas

Todo producto o servicio de una empresa debe encaminarse a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema de un segmento de mercado definido. Lo anterior fundamenta el posible éxito de una empresa, por lo que se deben establecer de forma correcta y concreta esos elementos de éxito. Si se cumple con esto, los productos y/o servicios de la empresa poseerán ciertas características particulares, distintivas, que los diferenciarán de otros similares, presentes en el mercado. Existen dos términos encaminados a describir las características antes señaladas, éstos son:

1. **Ventajas competitivas.** Peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado; por lo general estas características son aspectos que hacen "únicos" a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado. Algunos ejemplos de ventajas competitivas pueden ser: un nuevo saborizante para dulces, un sistema innovador de calentamiento automático de bebidas (café, té, chocolate, etc.), un nuevo servicio de comunicación vía buzón de voz, etcétera.

Como se puede observar, en este caso se trata de productos y/o servicios innovadores, con características excepcionales o fuera de lo ordinario, que los productos y/o servicios en el mercado no poseen aún.

2. **Distingos competitivos.** Aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos. Algunos ejemplos de distingos competitivos pueden ser: servicio posventa, sistema de distribución, garantía, etcétera.

Las ventajas y distingos competitivos de Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 6.15*a* y los de República en el cuadro 6.15*b*.

En la forma del ejercicio 6.14 escriba sus ventajas y distingos competitivos.

Cuadro 6.15*a*

Ventajas y distingos competitivos de Postres Mexicanos.

Ventajas competitivas:
- Es una nueva modalidad de un postre tradicional mexicano.
- Es un postre listo para comerse, ya sea frío o caliente.
- Es muy nutritivo, ya que está elaborado con arroz y leche (alto contenido proteínico).

Distingos competitivos:
- En el empaque proporciona el número telefónico para cualquier queja, aclaración o recomendación.
- Evaluaciones periódicas para determinar el gusto del cliente.
- Alta calidad en el servicio.

Cuadro 6.15*b*

Ventajas y distingos competitivos de la República.

Ventajas competitivas:
- Servidor conectado directamente a la central de MCI en Nueva Jersey, Estados Unidos, el cual ofrece un servicio veloz y confiable.
- Asesoría aduanal para las tiendas virtuales construidas por República.

Distingos competitivos:
- Se utilizan herramientas de marketing altamente difundidas, pero no aplicadas en nuestro giro. Por ejemplo: Drop Down Menues, Mouse Over Effects, Hot Points, FTPs, Bulletin Board Systems y calendarios interactivos.
- Se utilizan conceptos de diseño gráfico clásico, como el que se encuentra en revistas, para el diseño de publicidad en internet, que es más efectiva y amigable al usuario.
- Se garantiza la total satisfacción del cliente, tanto al diseñar la página principal como al terminar la totalidad del sitio. El sitio será rediseñado las veces que sea hasta que el cliente quede satisfecho.

6.12 Análisis de la industria o sector

Ejercicio 6.14

Escriba las ventajas y distingos competitivos de su empresa.

Ventajas competitivas:________________________

Distingos competitivos:________________________

Este punto del plan de negocios establece las condiciones actuales de la industria o sector en que participa la empresa, así como sus condiciones futuras que se pueden prever a partir del reciente desarrollo que haya presentado. Por ejemplo, una empresa cuyo producto se encuentra en la industria del vestido, deberá obtener información sobre el crecimiento en ventas de esta industria en los últimos cinco años y determinar la proyección de desarrollo para los próximos dos, cuando menos, basados en los datos obtenidos. Asimismo, deberá ubicar los principales riesgos y oportunidades que esta industria ofrece, de acuerdo con las características de su medio actual y futuro. Es muy importante justificar la información y proyecciones que se presenten, citar las fuentes de donde fue obtenida la información.

Un elemento más a resaltar en este punto es la importancia que la industria posee a niveles nacional, regional y local ya que, en gran medida, las proyecciones realizadas se reflejarán en este aspecto particular.

El cuadro 6.16*a* muestra el análisis de la industria hecho por Postres Mexicanos y el cuadro 6.16*b* muestra las condiciones del sector para el área de la empresa República.

En el ejercicio 6.15 escriba los resultados del análisis de la industria en que está ubicada su empresa.

Cuadro 6.16*a*

Análisis de la industria hecho por Postres Mexicanos.*

En México la Secretaría de Economía (SE) se encontró unos estudios de los dulces elaborados a base de leche, en el que se hicieron visitas a productores y establecimientos, de donde se obtuvo la siguiente información:

- Se detectaron en el mercado del área metropolitana de Monterrey nueve tipos de dulce de leche en diferentes presentaciones, los cuales son demandados en el siguiente orden de importancia: glorias, natillas, bolitas tradicionales, rollos, jamoncillos, obleas, conos, chiclosos y gusanitos.
- Estos productos son distribuidos principalmente a través de dulcerías, tiendas de autoservicio, pequeños comercios, restaurantes, ferias y exposiciones.

6.13 Productos y/o servicios de la empresa

Ejercicio 6.15

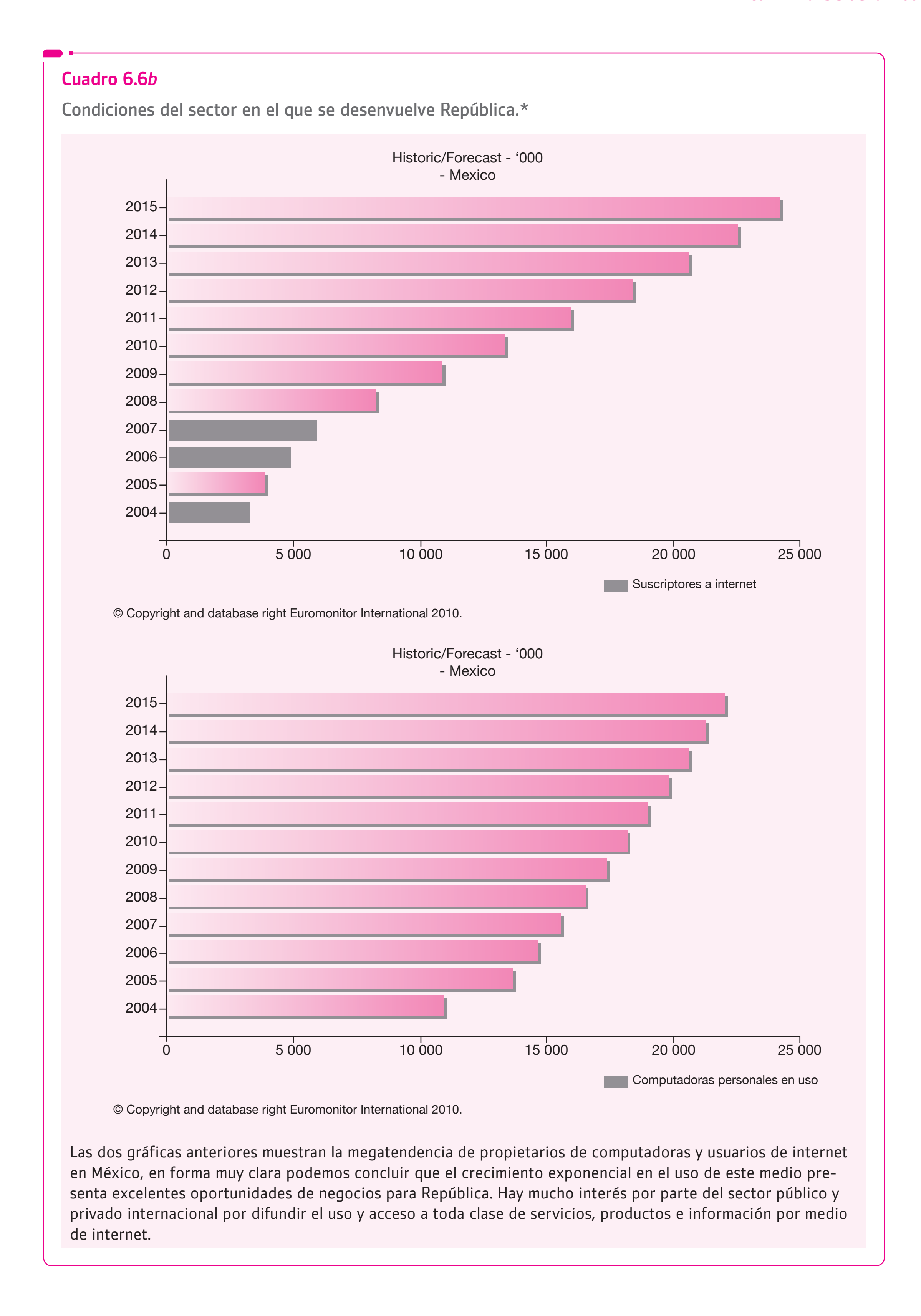
Indique los resultados del análisis de la industria en que se ubica su empresa.

____

* La información contenida en este apartado no se muestra en su totalidad, dado que el análisis de esta industria es mucho más amplio.

Cuadro 6.6*b*

Condiciones del sector en el que se desenvuelve República.*



Las dos gráficas anteriores muestran la megatendencia de propietarios de computadoras y usuarios de internet en México, en forma muy clara podemos concluir que el crecimiento exponencial en el uso de este medio presenta excelentes oportunidades de negocios para República. Hay mucho interés por parte del sector público y privado internacional por difundir el uso y acceso a toda clase de servicios, productos e información por medio de internet.

* La información contenida en este apartado no se muestra en su totalidad, dado que el análisis de esta industria es mucho más amplio.

Es muy importante establecer con claridad los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá al mercado; en el capítulo 8 Producción, del presente texto, así como en el capítulo 7 El mercado, se describen en en forma detallada los productos y/o servicios de la empresa, por lo que en este punto particular sólo se trata de hacer visibles las características distintivas más importantes que poseen.

La descripción, si bien no es necesario que sea muy precisa, sí debe proporcionar una idea clara del producto o servicio.

El cuadro 6.17*a* muestra la descripción del producto que ofrece Postres Mexicanos y el cuadro 6.17*b* la descripción del servicio que ofrece República.

Escriba en el ejercicio 6.16 el producto o servicio que ofrece su empresa.

Cuadro 6.17*a*

Descripción del primer producto que Postres Mexicanos ofrecerá.

Es un postre elaborado con arroz, agua, sal, canela, leche de vaca semidescremada y azúcar; está envasado en un recipiente multicapa con capacidad para 150 gramos, el cual está etiquetado con la información básica y nutricional del producto.

Cuadro 6.17*b*

Descripción de los servicios que ofrece República.

República ofrece a sus clientes, en especial a empresas y negocios, un servicio integral de comunicaciones internas y externas. De manera externa se construyen sitios publicitarios que informen acerca del cliente; mientras que, de manera interna, se incorporan al sitio herramientas que faciliten las comunicaciones entre el personal de la empresa, sin importar su localización.

En concreto, República brinda los siguientes servicios:

- Diseño y albergue de sitios web: se combinan las más avanzadas aplicaciones de internet con un diseño gráfico clásico, que toma en cuenta el mercado al cual se dirige la publicidad; se procura que las páginas parezcan más hojas de revistas que pantallas de computadora con botones animados.
- Análisis de mercado: se llevan a cabo investigaciones sobre la industria del cliente y su situación en particular. Con base en los resultados obtenidos se hace una propuesta al cliente con las recomendaciones para su sitio.
- Comercio electrónico: se diseñan tiendas virtuales que incorporen tarjetas de compra, las cuales funcionan como un "carrito de supermercado" electrónico, al cual el cliente "agrega" los artículos que le interese comprar. Cada vez que se añade un artículo, se calcula el monto de las compras hasta ese momento. Una vez que el pedido está listo, se le solicita información al cliente sobre la forma de pago, ya sea por giro bancario, *money order* o con cargo a su tarjeta de crédito. La operación se puede completar por internet o hacerse por medios convencionales.
- Comercio exterior: se lleva a cabo el proceso de importación/exportación de todo tipo de mercancías para el cliente.

6.14 Calificaciones para entrar al área

Ejercicio 6.16

Describa los productos o servicios de su empresa.

____

____

____

____

____

Es muy importante que antes de iniciar cualquier proyecto, cuente con la capacitación y experiencia necesarias para visualizar, de manera real, las ventajas y problemas que se pudieran presentar, por lo que básicamente esta sección intenta justificar los elementos que califican al desarrollador del proyecto para llevarlo a cabo.

En el cuadro 6.18*a* se muestran las calificaciones del emprendedor del ejemplo de Postres Mexicanos para entrar en el área, y en la cuadro 6.18*b* lo referente a República.

Escriba en el ejercicio 6.17 las características y/o habilidades que le van a facilitar el desarrollo del proyecto.

Cuadro 6.18*a*

Calificaciones que poseen los emprendedores creadores de Postres Mexicanos para entrar al área.

1. **Conocimiento del área de alimentos.**
2. **Conocimientos del área de administración.**
3. **Conciencia de la calidad e higiene en la elaboración del producto.**

Se cuenta con las anteriores calificaciones debido a la preparación profesional, ya que estamos cursando la carrera de ingeniería en industrias alimentarias, en la cual se proporcionan conocimientos en las áreas de tecnología, ingeniería y administración de empresas de alimentos. Asimismo, se llevan materias relacionadas con control de calidad, nutrición, microbiología de alimentos, etcétera.

Nota: En la sección de anexos deben agregarse los historiales académicos y laborales que respaldan esta información, así como la información individual de los miembros del equipo del emprendedor y de él mismo.

Cuadro 6.18*b*

Calificaciones que poseen los emprendedores creadores de República para entrar al área.

1. **Conocimiento en el área de sistemas.**
2. **Conocimiento en el área de marketing.**
3. **Gusto por las computadoras y entrenamiento en ellas desde hace 10 años.**

Lo anterior es resultado de nuestra área de estudios en ingeniería en sistemas administrativos.

6.15 Apoyos

Ejercicio 6.17

Calificaciones del emprendedor para entrar en el área.

___

___

___

___

___

___

___

___

___

5 Existen algunas áreas básicas, en las que toda empresa se ve involucrada, como:

- Área legal (fiscal, laboral, etcétera).
- Área de producción.
- Área de mercados.
- Área administrativa.

Por esto es de gran importancia localizar las fuentes de información, contactos clave y expertos, que pudieran brindar su apoyo para:

- Desarrollar correctamente el plan de negocios.
- Prever y solucionar posibles dificultades que pudieran presentarse.

Los apoyos de la empresa Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 6.19*a* y los de República en el 6.19*b*.

En el ejercicio 6.18 escriba los apoyos con los que contará para el desarrollo de su empresa.
Los apoyos básicos para su empresa son:

Cuadro 6.19*a*

Apoyos necesarios para la empresa Postres Mexicanos.

- **Contador**
  C.P. María Dolores Díaz
  Bancomext, Tel. 8337-10-27
- **Abogado**
  Lic. Rogelio López
  DACS, ITESM. Tel. 83-58-20-00 ext. 377
- **Agencia de seguros**
  Lic. Francisco Aguirre
  Seguros Monterrey. Tel. 8344-26-98
- **Técnico (especialista)**
  Dr. Ramiro Mendoza
  Depto. de Tecnología de Alimentos
  ITESM, Campus Monterrey. Tel. 83-58-20-00 ext. 4385
- **Diseño/Imprenta**
  Lic. Juan Aguilar
  Tel. 8335-25-86

Nota: No se incluye la lista completa de apoyos en este ejemplo por limitaciones de espacio.

Cuadro 6.19*b*

Apoyos necesarios para la empresa República.

La empresa cuenta con los siguientes apoyos:

- **Comercio exterior**
  Margarita Martínez Almeida
  Privada de Serna Chapa 1417
  Monterrey, N.L. 34580
  Tel. (8) 375-1728
  al730645@mail.mty.itesm.mx
- **Sistemas de producción**
  Gregory Jon Rohlik
  Calle Ipanema 7705
  Chihuahua, Chih.
  Tel: 14 14-74-50
  publica@republica.net

(*continúa*)

(*continuación*)

- **Programador**
  Lorena Acosta
  Calle Ipanema 7705
  Chihuahua, Chih.
  Tel: 14 14-74-50
- **Contador público**
  Arturo Ponce Miramontes
  Ponce, Ávalos & Asociados
  Calle 33 No. 1606
  Chihuahua, Chih.
  Tel: 14 14-32-44
  pgalerias@chih1.telmex.com.mx
- **Auxiliar contable**
  Melissa Olguín
  Tel: 8335-7026
- **Abogado**
  José Martínez Frausto
  Martínez Frausto & Asociados
  Coronado 304
  Chihuahua, Chih.
  Tel: 14 15-32-20

- Contador

Ejercicio 6.18

Escriba cuáles son los apoyos básicos para su empresa.

- Abogado
- Agencia de seguros
- Técnico (especialista)
- Diseño/Imprenta
- Otros (cámaras, universidades, gobierno, etcétera)

En el ejercicio 6.19 deberá verificar su plan de negocios, haciendo un inventario y calificando los diversos elementos que hasta aquí se han visto.

Proceso creativo para determinar el producto o servicio

Ejercicio 6.19

Verifique su plan de negocios.

Elemento	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
6.1 Introducción			
6.2 Proceso creativo			
a) Lluvia de ideas que puedan transformarse en un producto o servicio			
b) Ideas del equipo seleccionadas			
c) Idea seleccionada			
d) Descripción de la idea			
6.3 Justificación de la empresa (necesidad que satisface o problema que resuelve)			
6.4 Propuesta de valor			
6.5 Nombre de la empresa			
a) Lluvia de ideas para determinar posibles nombres para la empresa			
b) Nombre seleccionado			
c) Explicación sobre la manera en que el nombre seleccionado reúne las características señaladas en este capítulo			
6.6 Descripción de la empresa			
6.6.1 Tipo de empresa (giro)			
6.6.2 Ubicación y tamaño de la empresa			
6.7 Análisis FODA			
6.8 Misión de la empresa			
6.9 Visión de la empresa			
6.10 Objetivos de la empresa (corto, mediano y largo plazos)			
6.11 Ventajas competitivas			
6.12 Análisis de la industria			
6.13 Productos y/o servicios de la empresa			
6.14 Calificaciones para entrar al área			
6.15 Apoyos			

A continuación se mostrará un caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos, referente al presente capítulo; cabe aclarar que la información que contiene el caso *no es exhaustiva* pues sólo se presenta un breve resumen del proyecto ya que el objetivo es ilustrar el contenido de cada capítulo y la forma de presentación.

Caso integrador

Después de realizar una lluvia de ideas, llegamos a la siguiente lista de posibles productos a desarrollar:

- Regadera con sensor controlador del flujo de agua.
- Croquetas de plátano macho listas para freír y servir como complemento de arroz.

Crepas con sabor integrado o crepas al natural con bolsas de sabor aparte.

- Tortillas de sabores.
- Tortillas de frijol.

De esta lluvia de ideas seleccionamos aquellas que fueran más factibles de realizar, tanto por su costo, mercado potencial, factibilidad técnica y/o económica, así como por su relación con nuestro campo de estudio, y las tres mejores opciones (en orden de interés para su elaboración) fueron las siguientes:

1. Tortillas de frijol.
2. Crepas de sabores y crepas al natural con bolsas o sobres de sabor aparte.
3. Croquetas de plátano macho listas para freír.

En la tabla 6.3 mostramos la evaluación realizada, con los criterios seleccionados y la calificación que tuvo cada idea.

Tabla 6.3

Tabla de evaluación de ideas de la empresa Alimentos Enriquecidos.

Criterios / Ideas	Barreras de entrada	Disponibilidad de materia prima	Costo del producto	Total
1. Croquetas	3	3	3	9
2. Crepas	3	4	4	11
3. Tortilla de frijol	4	5	4	13
4. Regadera	4	4	3	11
5. Tortilla de sabor	2	3	4	9

Nota: La evaluación es de 1 a 5, donde 5 indica que cumple mas satisfactoriamente el criterio.

De esta nueva lista de ideas seleccionadas, procedimos a analizar cuál de ellas era la más innovadora y que lograrà satisfacer una necesidad mayor; la idea seleccionada fue la tortilla de frijol.

Se pretende que este producto sea una tortilla hecha con una combinación de harinas de maíz y frijol, en los porcentajes ideales que permitan mantener las características de la tortilla de maíz.

Debido a que el maíz es un cereal rico en almidón (y es éste el que le da a la masa sus características propias) y el frijol es una leguminosa con poco porcentaje de almidón, se estima que el producto llevará 75% de harina de maíz y 25% de harina de frijol. Esta combinación de granos hará que el producto final (tortilla de frijol) tenga el doble del valor proteínico que las tortillas convencionales.

Justificación de la empresa

Con la tortilla de frijol la empresa pretende dar al consumidor un mayor contenido nutricional en el consumo de tortillas, ya que este producto tendrá el doble del nivel proteínico que las tortillas de maíz.

Cuadro 6.20

Tabla de evaluación de lluvia de ideas de Alimentos Enriquecidos.

Idea / Criterios	Barreras de entrada	Disponibilidad de materia prima	Costo del producto	Total
1. Croquetas	3	3	3	9
2. Crepas	3	4	4	11
3. Tortilla de frijol	4	5	4	**13**
4. Regadera	4	4	3	11
5. Tortilla de Sabor	2	3	4	9

Nota: Evaluar de 1-5, donde 5 implica que cumple más satisfactoriamente con el criterio.

Propuesta de valor

En estos tiempos de crisis, las familias buscan alternativas para optimizar el gasto que destinan a la alimentación, considerando que la combinación cereal-leguminosa mejora considerablemente la calidad de la ingesta proteica; incluir un producto de este tipo en la alimentación resulta una muy buena opción. Por los motivos anteriores, el producto brinda a las familias de todas las clases sociales, un alimento con mayor valor nutritivo que la tortilla de maíz tradicional y prácticamente al mismo costo.

Nombre de la empresa

Para determinar el nombre de nuestra empresa realizamos una lluvia de ideas que nos permitiera elegir, en equipo, aquel que consideramos el más representativo. De la lluvia de ideas se obtuvieron los siguientes nombres:

- Alimentos Enriquecidos.
- Tortillas Mejoradas.
- Nixtamás.

El nombre seleccionado para la empresa fue el de Alimentos Enriquecidos; se escogió este nombre porque se elaborará un producto ya existente pero con una innovación en sabor e ingredientes, así como una mejora nutritiva. De ahí que el nombre se relacione fácilmente con el giro de la empresa.

Descripción de la empresa

Analizando las oportunidades que se presentan en estos momentos, decidimos que nuestra empresa se desarrollará en las siguientes condiciones:

Tipo de empresa

Nuestra empresa es manufacturera, ya que se dedica a la producción. Transforma la materia prima en un producto que el cliente va a consumir directamente. Es una empresa del ramo alimenticio.

Ubicación y tamaño de la empresa

La empresa va a ser una microempresa, ya que no tendrá más de 30 empleados. Se ubicará en la ciudad de Monterrey, en una colonia de fácil acceso para hacer llegar las materias primas y la mano de obra pero, sobre todo, que haga factible una buena distribución de producto para que éste lle-

gue rápido al cliente en caso de ser distribuido por la propia empresa o que el cliente tenga acceso a ella, en el caso de que sea él quien recoja el producto (tortillería). La dirección será la siguiente: Francisco Quezada núm. 850, Col. Chepe Vera, Monterrey, Nuevo León.

Análisis FODA

En la tabla 6.4 desglosamos el análisis FODA

Tabla 6.4

Análisis FODA de Alimentos Enriquecidos.

Oportunidades	Amenazas
• Existe la megatendencia a mejorar la calidad de la alimentación. • Los ingredientes que se requieren son económicos y de fácil adquisición. • La tortilla es un producto que se consume prácticamente en todos los hogares.	• Es un producto de fácil elaboración y, por tanto, fácilmente imitable. • Los consumidores pueden no aceptar el nuevo producto. • Posibles pérdidas al manejar alimentos.
Fortalezas	**Debilidades**
• El equipo tiene preparación académica que apoya al proyecto. • Producto de alta calidad nutritiva. • Proceso productivo sencillo y de poca inversión.	• El equipo no tiene experiencia en los negocios. • Se requiere apoyo para asuntos financieros y contables.

Misión de la empresa

La misión de Alimentos Enriquecidos es: "Mejorar los productos alimenticios (de consumo humano) ya existentes en el mercado, dándole al consumidor un producto con mejores características nutricionales".

La empresa iniciará con la producción de una tortilla con sabor a frijol, la cual, además de darle un nuevo sabor a la tradicional tortilla de maíz, elevará el valor nutricional de la misma, ya que contendrá las proteínas derivadas del frijol.

Lo que pretende nuestra empresa es satisfacer a todos los estratos sociales, llegar a la gente, sin límite de edad, que tenga deseos de probar un alimento diferente que le proporcione una mejor alimentación; esto se logrará mediante la manufactura de una tortilla que contendrá como valor agregado un porcentaje mayor de proteínas. Igualmente, asegurar al cliente que consume comida nutritiva y que parte de su dieta diaria, en este caso parte de las proteínas necesarias, ya está incluida en el producto.

Visión de la empresa

(A cinco años): Somos una empresa productora de alimentos a base de maíz con alto valor nutritivo, reconocida en toda el área metropolitana de Monterrey.

Objetivos de la empresa

Corto plazo

Comprende un lapso de seis meses y pensamos ganar mercado con la introducción de un nuevo producto mejorado. El propósito es que la gente incluya en su alimentación una tortilla de mejor calidad y valor nutritivo, para ello se aplicará una importante campaña de publicidad agresiva, dando muestras en los supermercados y tiendas de autoservicio. El producto se vendería en la colonia Chepe Vera y colonias vecinas.

Mediano plazo

Pensamos ampliar el mercado en el lapso de un año, abarcar otras áreas tanto de clases sociales como de formas de vida o costumbres alimenticias, centrándonos en la zona citada, pero distribuyendo el producto en supermercados y tiendas de autoservicio.

Largo plazo

Comprende un lapso de 2 años, en el cual queremos establecer una serie de distribuidoras (tortillerías) en diversas colonias de la ciudad, para garantizar al cliente que el producto va a estar disponible más cerca de su casa o en un lugar de paso continuo donde pueda adquirirlo fácilmente.

Ventajas competitivas

Nuestro producto cuenta con ventajas competitivas tales como:

- Sabor agradable.
- Innovador (está hecha a base de harina de frijol).
- 100% natural, sin color o sabor artificial.
- Producto de mayor calidad nutritiva.

Distingos competitivos

La idea es procesar el producto en una tortillería a la que tenga acceso el cliente a fin de que compruebe que la tortilla está recién procesada, que no contiene aditivos ni gomas.

Esto es lo que la diferencia, ya que cualquier persona que escuche sobre una tortilla con un nuevo sabor y con mayor valor nutritivo, espera un producto lleno de aditivos, saborizantes y demás productos químicos.

Nuestro producto se ha concebido para que sea 100% natural, sin necesidad de recurrir a productos químicos, que al final de cuentas le restarían el valor nutritivo esperado.

Análisis de la industria

El crecimiento anual de la industria de la harina en años anteriores era de 6.05%. En el estado de Nuevo León la industria de la masa y la tortilla está conformada, según datos proporcionados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por 630 tortillerías, 111 molinos de nixtamal y 25 establecimientos dedicados a la elaboración industrial de tortillas.

En julio de 1990 se abrogaron todas las regulaciones federales que inhibían el desarrollo de esta industria; a partir de entonces y, según datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se han abierto en el estado una gran cantidad de establecimientos, lo que demuestra el impulso que se dio a esta actividad con la desregulación.

Sin embargo, a nivel estatal, continúan vigentes el Reglamento para molinos de nixtamal y expendios de masa en el municipio de Monterrey, publicado en el *Diario Oficial del Estado* el 27 de abril de 1932 y el *Reglamento de policía para molinos de nixtamal, expendios de masa y tortillerías*, publicado en el mismo órgano informativo el 5 de enero de 1938 y reformado mediante decretos del 13 de junio de 1942 y 27 de diciembre de 1950, este último con ámbito de aplicación estatal.

Un estudio realizado por la delegación federal de la Secretaría de Economía en el estado de Nuevo León, acerca de la estructura de costos del proceso de producción de tortilla y tomando como ejemplo una tortillería que trabaja los 365 días del año, procesando 15.4 bolsas de 20 kg de harina de maíz diarios en promedio, los cuales generan 500 kg de tortilla al día, arrojó los siguientes resultados:

Rubro	Monto ($)	Rubro	Monto ($)
Insumo	0.06	Mantenimiento de maquinaria y equipo	0.02
Gas	0.05	Mantenimiento del local y diversos	0.02
Energía eléctrica	0.01	Costo por kg de tortilla	0.95

Renta	0.05
Salario integrado	0.16
Aguinaldo	0.01
Depreciación de maquinaria y equipo	0.02

Utilidad por kg de tortilla	0.05
Utilidad diaria 500 kg	22.89
Utilidad mensual	709.59

Como puede apreciar, la utilidad mensual, en el ejemplo dado, asciende a una cantidad de $709.59, si se dan los supuestos señalados.

Para el año 2010, existen un total de 121 mil 191 negocios de pan y tortilla en el país, cuando en el 2003 se tenían registrados solamente 94 mil 34, claramente se puede apreciar la tendencia en el aumento de este tipo de negocios, que indirectamente nos indica un incremento considerable en el consumo de pan y tortilla.

Consideramos que nuestro negocio es rentable, ya que la industria de la masa y la tortilla enfrenta la carencia de la comercialización adecuada, además de que podemos apoyarnos en el Programa de Modernización de la Industria de la Masa y la Tortilla que la Secretaría de Economía ha creado y que tiene como objeto planear e instrumentar las acciones necesarias que contribuyan entre otras cosas a:

a) Elaborar un producto higiénico y de mayor calidad nutritiva.
b) Lograr el crecimiento de los establecimientos.

Algunas de las estrategias a seguir son:

- Incrementar los volúmenes de producción de los establecimientos de la masa y la tortilla.
- Fomentar la utilización de la harina para la producción de tortilla y el desarrollo y diversificación de la producción de harina de maíz.
- Ampliar la gama de productos de maíz que los establecimientos de la industria de la masa y la tortilla puedan elaborar.
- Incluir en las ventas otros productos no derivados del maíz.
- Exhortar a las autoridades locales para que abroguen todas las regulaciones existentes que puedan inhibir de alguna forma el desarrollo de la industria.
- Difundir entre los industriales las ventajas de las formas de asociación.

Se toman en consideración las siguientes líneas de acción:

Difusión y promoción de acciones. La Secretaría de Economía, a través de su representante en el estado, y el gobierno del estado, firmarán un convenio de colaboración donde se comprometan, dentro de sus respectivos ámbitos de competencia, a promover, difundir y fomentar las acciones necesarias para hacer cumplir el presente Programa de Modernización.

Estrategias de mercado. Diversificación de la producción: se fomentará la producción de otro tipo de tortilla o productos de maíz claramente diferenciados de la tortilla tradicional.

La modernización de la industria de la masa y la tortilla debe concebirse como la estrategia para garantizar la oferta con una relación adecuada entre calidad y precio, que satisfaga los requerimientos de los consumidores.

Productos y servicios de la empresa

Nuestro producto es una tortilla que ofrece un sabor distinto y un valor nutricional mayor. Está hecha a base de harina de maíz, harina de frijol, agua y sal.

Harina de maíz. Se pretende obtener esta materia prima ya nixtamalizada de entre los productos existentes en el mercado.

Harina de frijol. Ya que no existe la industrialización de harina de frijol, va a ser necesario que nuestra microempresa sea la encargada de procesarla, a fin de obtener las características deseadas de la misma. Ésta se produce mediante la deshidratación y molienda (muy fina) del frijol previamente cocido.

Agua y sal. Se adquirirán directamente de proveedores.

Calificaciones para entrar al área

La carrera que nosotros estudiamos, Ingeniería en Industrias Alimenticias, nos motivó a desarrollar un producto alimentario, ya que aparte de ser muy interesante, contamos con los mejores profesores (asesores) e instalaciones para la realización de nuestro producto. Además, consideramos que somos capaces de echar a andar una empresa procesadora de alimentos, pues nos gusta mucho lo referente a este tema, nos interesa encontrar nuevas formas de enriquecer alimentos ya existentes y la idea de innovar productos relacionados con la industria alimentaria.

Apoyos

Contador:
C.P. Ma. Dolores Díaz González
Puesto: Analista de cuenta, Bancomext
Dirección: Cintermex, 2o. piso.
Teléfono: 8399-21-00
C.P. Jorge Ávalos
Puesto: Consultor
Dirección: Av. Los Ángeles núm. 179, col. El Rosario
Teléfono: 8338-10-24
Abogado:
Lic. Jaime González
Puesto: Abogado particular
Dirección: Calzada del Valle Pte. núm. 120, col. Del Valle
Teléfono: 8386-20-74
Agente de seguros:
Rodríguez y Rodríguez Consultores
Puesto: Asesores de seguros
Dirección: Río Colorado 206-9 C.P. 66220
Teléfonos: 8356-74-52 y 8356-74-82
Lic. Alfonso Garza (Seguros Monterrey)
Puesto: Agente de seguros
Dirección: Diagonal Sta. Engracia núm. 291 C.P. 67710
Teléfonos: 8384-26-21 y 8363-02-99
Técnico (especialista):
Dr. Enrique Hernández
Puesto: Maestro
Dirección: Zootecnia, ITESM
Dr. Orlando Pacheco
Puesto: Maestro
Dirección: Edificio del lago; División de Tecnología de Alimentos, ITESM
Diseño/Imprenta:
Lic. Silvia Leal
Puesto: Diseñadora gráfica
Dirección: Arquitectos núm. 811-1
Teléfono: 8358-64-98
Lic. Juan Pérez
Puesto: Publicidad
Dirección: Río Mississippi núm. 350, col. Del Valle
Teléfono: 8394-25-88
Arq. Alma Cantú
Puesto: Diseñadora
Dirección: Fco. Pizarro núm. 185, Pte. Col. Mirasierra
Teléfono: 8398-89-75
Otros:
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey,
Departamento de Tecnología de Alimentos (DATA).
Secretaría de Economía (SE).
Cámara de la Industria de la Transformación (Caintra).
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Capítulo 7

El mercado

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. elaborará un estudio de mercado para conocer las expectativas de los clientes potenciales en relación al producto y/o servicio ofrecido.
2. conocerá los elementos de la mercadotecnia: producto, precio, plaza, promoción.
3. aplicará los elementos de la mercadotecnia para dar imagen a su proyecto de empresa.
4. diseñará un plan de introducción al mercado para su proyecto de empresa.

marketing proceso de planear precio, promoción, distribución y venta de bienes y servicios que ofrece la compañía, define el producto o servicio a partir de las preferencias del consumidor, para crear un intercambio que satisfaga los objetivos de ambos.

7.1 Introducción

El **marketing** se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, la distribución y la venta de bienes y servicios que ofrece, así como de la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.

7.2 Objetivos del marketing

Dentro de los objetivos del área de marketing es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Se debe tener en cuenta el área y segmento de mercado en que se piensa incursionar (nivel local: colonia, sector, etc.; nivel nacional: de exportación regional, mundial, u otros), así como el tiempo en el cual se piensan lograr los objetivos.

Los cuadros 7.1*a* y 7.1*b* muestran los objetivos del marketing de Postres Mexicanos y República, respectivamente; los objetivos incluyen el qué, cuánto y cuándo.

Cuadro 7.1*a*

Objetivos de Postres Mexicanos.

Corto plazo (6 meses)
Competir en el mercado de postres y dulces localizado en las cafeterías del ITESM, Campus Monterrey, alcanzando niveles de venta de 30 000 porciones (150 g cada una) al mes.

Mediano plazo (1 año)
Distribuir el producto en tiendas de conveniencia y en supermercados ubicados en Monterrey, vendiendo 42 000 porciones (150 g cada una) al mes.

Largo plazo (2 años)
Permanecer en el mercado y distribuir el producto en otros estados de la República Mexicana, vendiendo 63 000 porciones (150 g cada una).

Nota: Los objetivos se cuantifican después de haber realizado la investigación de mercado.

Cuadro 7.1*b*

Objetivos de República.

Corto plazo (1 año)
- Se planea abarcar 13% del mercado actual de publicidad y sistemas de información por internet, es decir, contar con 20 clientes en el área metropolitana de Monterrey.

Mediano plazo (3 años)
- Un crecimiento de 100% del mercado, situación que se planea aprovechar al incrementar la fuerza de ventas y la capacidad de producción en 30% por arriba del alcanzado a corto plazo.

Largo plazo (5 años)
- Crecimiento de 18% del mercado abarcado en el mediano plazo.
- Oficinas de ventas en diversas plazas del país (6 en total).

En el ejercicio 7.1[1] defina los objetivos en el área de marketing para su empresa.

[1] Como se menciona en la introducción del libro, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para llenar los ejercicios, pero lo deberá ampliar en hojas aparte hasta donde sea necesario.

Ejercicio 7.1

Establezca los objetivos del área de marketing, recuerde incluir el qué, cuánto y cuándo.

Corto plazo: ______________________________

____

____

____

Mediano plazo: ______________________________

____

____

____

Largo plazo: ______________________________

____

____

____

7.3 Investigación de mercado

Las decisiones que se tomen en el área de marketing y en otras áreas de la empresa, deben buscar la satisfacción del cliente; para lograrlo es necesario conocer sus necesidades y cómo pueden satisfacerse. La investigación de mercado se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información.

7.3.1 Tamaño del mercado

El siguiente paso del plan de negocios es buscar, de manera objetiva y con base en fuentes de información confiables, cuántos clientes posibles puede tener la empresa, dónde están y quiénes son; para ello se requiere obtener algunos detalles de los futuros clientes: edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, etcétera. Es decir, se debe establecer el segmento de mercado donde operará la empresa.

Los cuadros 7.2*a* y 7.2*b* muestran el segmento de mercado y sus características principales para las empresas Postres Mexicanos y República, respectivamente.

Cuadro 7.2*a*

Segmento de mercado para Postres Mexicanos.

Segmento de mercado

En el corto plazo el segmento de mercado elegido es el de estudiantes del ITESM, Campus Monterrey, cuya edad fluctúa entre 15 y 20 años; 48% son mujeres y 52% hombres; 60% foráneos y 40% estudiantes de la localidad.

Características del segmento de mercado

- Estudiantes que gustan de consumir dulces mexicanos, por lo menos una vez por semana.
- Acostumbran ingerir comida rápida a cualquier hora del día.
- Prefieren adquirir alimentos en el área común, en la cual se desenvuelven.
- Muestran preferencias por precios bajos.

Cabe mencionar que se omiten algunos otros datos obtenidos y que no son relevantes en este momento para efectos del ejemplo.

Cuadro 7.2*b*

Segmento de mercado para República.

Segmento de mercado

En el área metropolitana de Monterrey tenemos como clientes potenciales iniciales a los siguientes tipos de empresas:

Agencias de viajes	420
Librerías	108
Hoteles	200
Renta de automóviles	63
Agentes aduanales	150
Tiendas departamentales	60
Escuelas, institutos y universidades	960
Agencias automotrices	240
Tiendas de música	60
Bancos	12
Total	**2 213**

Según Bill Gates (*Business & the Speed of Thought*, Nueva York, Warner, marzo 1999, p. 92), actualmente se puede contar con 5% del mercado como cliente potencial para comercio por internet, pero este porcentaje se incrementará considerablemente durante la próxima década. Este dato es un promedio de las 7 economías más grandes del mundo y varían por país y por industria.

Con base en estos datos podemos calcular 5% de clientes potenciales de República (137 empresas), aunque se espera un incremento a lo largo de la década hasta alcanzar cifras de 500 empresas potenciales (en estas áreas).

Características del segmento de mercado

- Empresas que desean modernizar su sistema de promoción y/o ventas.
- Empresas que ofrecen bienes o servicios a clientes de clase media y alta.
- Empresas que aprovechen los avances tecnológicos.

A continuación llene la cédula del ejercicio 7.2.

Ejercicio 7.2

Escriba a continuación el segmento de mercado en el que pretende incursionar su empresa, así como sus características principales.

Segmento de mercado: ______________________________

____

____

Características del segmento de mercado: ______________________________

____

____

____

consumo aparente identificación del número de clientes potenciales, así como un estimado del consumo que harían del producto o servicio que la empresa ofrece, a partir de sus hábitos de compra.

7.3.2 Consumo aparente

Una vez que ha definido el segmento de mercado, debe tratar de establecer el **consumo aparente** que dicho segmento representa; esto se hace identificando el número de clientes potenciales, así como del consumo que se estima hagan del producto o servicio que la empresa ofrece, con base en sus hábitos de compra. Los cuadros 7.3***a*** y 7.3***b*** muestran el consumo aparente para Postres Mexicanos y República, respectivamente.

Cuadro 7.3*a*

Consumo aparente para Postres Mexicanos.

El número de clientes potenciales es de 12 758

El consumo unitario aparente (por cliente) es de

- 7 531 personas lo consumirían 1 vez por semana.
- 994 lo consumirían 2 veces por semana.
- 3 317 lo consumirían 1 vez al mes.
- 944 lo consumirían ocasionalmente.

El consumo mensual aparente del mercado es de 41 553 porciones individuales

Nota: Los datos proporcionados son resultado de encuestas aplicadas en las cafeterías del ITESM, Campus Monterrey.

Cuadro 7.3*b*

Consumo aparente para República.

Debido a los diferentes giros y empresas del área metropolitana, estimamos que 5% son clientes potenciales de República a corto plazo. Sin embargo, el consumo unitario es muy variado, ya que depende mucho del giro de la empresa, su poder económico, así como de la importancia que represente su inversión publicitaria en el medio electrónico. Con base en lo anterior se obtuvo la siguiente tabla:

	100%	1-3 págs.		4-10 págs.		11-20 págs.		21-50 págs.	
	Núm.	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Agencias de viajes	420	61.00	3.05	15.00	0.75	10.00	0.50	0.00	0.00
Librerías	108	20.00	1.00	6.00	0.30	4.00	0.20	0.00	0.00
Hoteles	200	29.00	1.45	20.00	1.00	8.00	0.40	1.00	0.05
Renta de automóviles	63	14.00	0.70	5.00	0.25	15.00	0.75	14.00	0.70
Agentes aduanales	10	13.00	0.65	5.00	0.25	4.00	0.20	1.00	0.05
Escuelas, institutos y universidades	960	60.00	3.00	16.00	0.80	18.00	0.90	14.00	0.70
Agencias automotrices	240	5.00	0.25	6.00	0.30	17.00	0.85	10.00	0.50
Tiendas de música	60	3.00	0.15	2.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00
Bancos	12	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	0.30	6.00	0.30
Total	2 213								
Porcentaje	5%								
Consumo aparente	110.65		10.25		3.75		4.10		2.30

Nota: Estos números resultan del número de empresas (núm.), así como del porcentaje que representan (%) y del número de páginas que potencialmente podría solicitar cada una.

Estime el consumo aparente de su producto o servicio y proceda a completar la cédula del ejercicio 7.3.

Ejercicio 7.3

Evaluación del consumo aparente de su producto o servicio.

El número de clientes potenciales es de ____________________

____

El consumo unitario aparente por cliente es de ____________________

____

El consumo mensual aparente del mercado es de ____________________

____

7.3.3 Demanda potencial

Si cuenta con un cálculo del consumo aparente (actual) del mercado, le será fácil determinar el consumo potencial del producto o servicio de la empresa, simplemente proyecte el crecimiento promedio del mercado en el corto, mediano y largo plazos.

Observe los ejemplos de los cuadros 7.4*a* y 7.4*b*, donde Postres Mexicanos y República muestran cómo esperan incrementar su demanda potencial.

Cuadro 7.4*a*

Demanda potencial del producto de Postres Mexicanos.

Con base en las investigaciones llevadas a cabo en relación con el incremento de la población en el ITESM y en la zona sur de Monterrey, se establecerá en el:

Corto plazo: para que la empresa sea rentable tiene que cubrir 70% del mercado potencial (cafeterías del ITESM); es decir, tener una producción total mensual de 30 000 porciones.

Mediano plazo: un crecimiento del mercado de 40%; es decir, se espera vender 42 000 porciones mensuales al comenzar a distribuirlo en tiendas de conveniencia, tales como OXXO y Super 7, así como en supermercados como Soriana, Gigante y Comercial Mexicana.

Largo plazo: un crecimiento de 70%; es decir, se esperan ventas de 63 000 porciones mensuales al comenzar a introducir el producto en otros estados de la República Mexicana.

Cuadro 7.4*b*

Demanda potencial del servicio que ofrece República.

Según Michael Fox, de la revista *Forbes* (citado en Gates, *op. cit.,* p. 118), en la actualidad 27% de los consumidores en Estados Unidos utilizan internet y la tasa de crecimiento es de 400% anual desde hace 3 años. Según Bill Gates (*ibid.,* p. 119), para 2010 más de 70% de los hogares estadounidenses contará con computadoras y, de éstos, más de 8% contará con internet. De acuerdo con estas proyecciones, sólo en Estados Unidos más de 100 millones de personas contarán con acceso a internet en sus casas para 2010.

Aunque en México la tasa de crecimiento de uso de internet es menor que en Estados Unidos, República estima lo siguiente respecto a la demanda potencial que tendrá:

Corto plazo: cubrir 50% del mercado potencial en Monterrey, estimado en 68 empresas.

Mediano plazo: cubrir 100% de la demanda actual en Monterrey; es decir, 137 empresas.

Largo plazo: espera que en 10 años la demanda potencial se incremente a 500 empresas y de éstas, República espera cubrir 50% con sus servicios.

A continuación llene la cédula del ejercicio 7.4.

Ejercicio 7.4

Indique la demanda potencial del producto o servicio.

Corto plazo: ____

____

Mediano plazo: ____

____

Largo plazo: ____

____

7.3.4 Participación de la competencia en el mercado

La participación de la competencia en el mercado donde se pretende incursionar tiene una gran influencia en las decisiones que tomará la empresa para determinar sus actividades de marketing, ya que es posible elegir varias rutas de acción una vez que se conoce este aspecto. Así, el marketing se enfocaría en alguna de las siguientes actividades:

- Desarrollar la entrada del nuevo producto al mercado.
- Ofrecer innovaciones periódicas, como nuevos sabores, colores o presentaciones.
- Desarrollar nuevos productos.
- Intensificar la lucha por ganar participación de mercado a través de campañas periódicas de promoción y publicidad.

Para conocer esta participación, es recomendable que la empresa identifique a sus principales competidores, el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado (ver figura 7.1).

En el cuadro 7.5*a* se presenta el estudio de competencia realizado por Postres Mexicanos y en el cuadro 7.5*b*, el estudio de competencia de República.



Figura 7.1 Una empresa debe conocer a sus competidores para determinar cuáles serán las estrategias a seguir para posicionarse en el mercado.

Cuadro 7.5*a*

Estudio de la competencia de Postres Mexicanos.

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para posicionarse
Pudines Deli-ci-a	Monterrey, N.L.	Es conocido y tiene buena presentación	Se llevarán a cabo estrategias publicitarias y un diseño adecuado del producto que permitan resaltar las ventajas del mismo e ir creando una buena imagen comercial
Gelatinas Frizzi	Monterrey, N.L.	Buena reputación en el mercado	
Yogurt Cremoso	Monterrey, N.L.	Buena reputación en el mercado	

Acciones para posicionarse

Nuestros competidores están en Monterrey, donde hay 15 principales proveedores de servicios de internet, además de República. Sin embargo, de éstos, solamente nueve servidores funcionaban cuando se realizó la evaluación de dichas empresas. A continuación se muestra el resultado del estudio:

República ha tenido una diferenciación satisfactoria de sus competidores por ofrecer una consulta de mercado, usada posteriormente para alcanzar las metas de sus clientes, en vez de aplicar la orientación tradicional del diseño por computadora, así como el enfoque tecnológico que no considera el potencial comercial que posee internet. Esta estrategia propone que los clientes de República tengan un verdadero objetivo en el sitio web que les ofrecemos. La estrategia se basa en el análisis de la publicidad o de las metas de mercado que el cliente tiene, ya que puede ser audaz, buscar oportunidades o que le guste tomar riesgos. Con base en dicha información generamos secciones con publicidad general o con recomendaciones de mercado, así como una sección con los sitios recomendados, otra que contenga los requerimientos de hardware y de software, un plan de trabajo, un sitio web con recomendaciones diseminadas, requerimientos administrativos, una lista de información necesaria y un plan para proporcionar la verificación de la verdadera eficiencia del sitio, todo lo cual realimente a los visitantes con información de actualidad. La última sección ofrece una línea detallada de presupuestos. El análisis preliminar de mercado así como el formato de la presentación de un diseño es único entre los proveedores de este servicio, prueba palpable de una ventaja competitiva.

Cuadro 7.5*b*

Estudio de la competencia de República.

Nombre	Ventajas competitivas	Desventajas
Ideanet, S.A. Río Magallanes 2327 Col. República, Monterrey, N.L.	• Alta calidad en gráficos • Amplia habilidad técnica • Tiene muchos clientes de alto perfil	• No es accesible • No es muy conocido • Es caro
Comunicaciones Internacionales Jesús Paredes 139 Col. Industrial Monterrey, N.L.	• Servicio y precios moderados • Conexión a internet • Portal agradable	• Orientado a computación • No orientado a ventas o publicidad • No es accesible
Sultana Computación, S.A. Calzada Madero 303 Centro Monterrey, N.L.	• Prestigio nacional • Excelentes diseños • Técnicamente avanzado • Amplia variedad de información	• Es muy caro • Sólo hay proveedor en el estado • Pobre seguimiento
Televisión Interamericana Tulipán 725 Col. Tabachines Monterrey, N.L.	• Novedosa conexión a internet por cable • Alta calidad en el diseño de gráficos • Enfocada a conexiones en línea	• No relacionado con publicidad • Problemas con servidor • Complejo
Soluciones en Internet, S.A. de C.V. Juárez 101 Centro Monterrey, N.L.	• Accesorios avanzados • Diseños lógicos • Audaz • Orientado a estudiantes y jóvenes	• Portal obsoleto • Es muy caro • Orientado a computación • Complejo
Amoxi San Lázaro 1320 Col. San Javier Monterrey, N.L.	• Muy creativa • Agradables diseños	• Su portal no dice lo que venden • Sólo servicios de conexión • No está relacionado con publicidad
Tecnología Rodríguez Av. Pinal 740 Col. Doctores Monterrey, N.L.	• Alta calidad en gráficos • Técnicas avanzadas	• No ofrecen servicios de publicidad

Llenar la cédula del ejercicio 7.5 con el estudio de la competencia de su producto.

Ejercicio 7.5

Estudio de la competencia de su producto.

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para posicionarse

7.4 Estudio del mercado



El **estudio de mercado** es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.

estudio de mercado medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al que la empresa ofrece sus servicios.

7.4.1 Objetivo del estudio de mercado

Es necesario conocer en forma directa al cliente, en especial los aspectos relacionados con el producto o servicio (opinión sobre el producto, precio que está dispuesto a pagar, etc.), para lo cual se recomienda hacer un estudio de mercado, a través de una encuesta o entrevista.

Para lograr lo anterior, debe definir el producto o servicio que planea ofrecer, de acuerdo con el punto de vista del consumidor potencial.

Una vez que se define el producto o servicio, es necesario que la empresa determine la información que desea obtener a través del estudio de mercado, la cual le permitirá tomar decisiones respecto al precio, presentación y distribución del producto. Asimismo, puede investigar la frecuencia de consumo del producto o servicio.

La cédula que aparece en el cuadro 7.6*a* ejemplifica la definición del producto que ofrece Postres Mexicanos y en la del 7.6*b* la definición del servicio que ofrece República. Dicha definición es concreta y se crea de acuerdo con el cliente.

Cuadro 7.6*a*

Definición de acuerdo al cliente del producto que ofrece Postres Mexicanos.

- **Satisfacción de una necesidad**. Es un postre mexicano, fácil de adquirir y no hay necesidad de prepararlo.
- **Satisfacción de un deseo**. Satisface el deseo de consumir un antojo a cualquier hora del día, con la ventaja de que puede comerse frío o caliente.
- **Solución a un problema**. Facilita el consumo de arroz con leche sin tener que prepararlo.

Cuadro 7.6*b*

Definición de acuerdo al cliente del servicio que ofrece República.

- Posiciones en el mercado a través de medios electrónicos.
- Esquemas de ventas en la modalidad de comercio electrónico.
- Oportunidad de mantener actualizada la información y el rápido acceso a ella.

Ejercicio 7.6

Defina concretamente, de acuerdo con el cliente, el producto o servicio que ofrece su empresa.

____

____

____

____

____

____

En la cédula del cuadro 7.7*a* aparece la información que deseaba obtener Postres Mexicanos a través del estudio de mercado y en el cuadro 7.7*b* la información que requería República.

Cuadro 7.7*a*

Información que Postres Mexicanos busca obtener en el estudio de mercado.

- Conocer la aceptación del producto en el mercado.
- Identificar qué características del producto prefieren (integral/normal, con/sin pasas, natural/canela/vainilla).
- Investigar con qué frecuencia lo consumiría la clientela.
- Saber qué cantidad de producto es la más adecuada y cuánto están dispuestos a pagar por una porción de 150 g.
- Conocer en qué lugar les gustaría encontrarlo y a qué hora del día les gusta consumirlo.

Cuadro 7.7*b*

Información que República busca obtener con el estudio de mercado.

- Quiénes son clientes reales.
- Qué opinan los clientes del servicio de República.
- Qué problemas tienen y qué les gustaría cambiar o agregar (para los que ya cuentan con un sitio).
- Qué estrategia siguen para ganar clientes.
- Qué tipo de publicidad tienen.
- Cuánto están dispuestos a pagar por el servicio.
- Cuántas páginas de sitio contratarían.

A continuación llene la cédula del ejercicio 7.7.

Ejercicio 7.7

Escriba la información que le gustaría conocer acerca de sus clientes respecto a la opinión que tienen de su producto o servicio.

___

___

___

___

___

___

___



7.4.2 Encuesta tipo

La encuesta de mercado que se pretende aplicar debe ser cuidadosamente planeada. Es muy importante que los datos que se quieren conocer respecto al mercado potencial de la empresa se traduzcan a preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y arrojen la información que busca (ver figura 7.2).

Por tal motivo, es conveniente evaluar el mercado a través de la encuesta para obtener información.

Figura 7.2 Para obtener información específica a través de una encuesta de mercado, se deben plantear preguntas claras y concretas.

En el cuadro 7.8*a* se muestra la encuesta elaborada por Postres Mexicanos y en el cuadro 7.8*b* la de República.

Cuadro 7.8*a*

Encuesta hecha por Postres Mexicanos.

¡Hola! Somos alumnos del Programa Emprendedor del ITESM y queremos introducir en el mercado un postre nuevo. Se trata de arroz con leche listo para comerse, elaborado con arroz, leche condensada y leche evaporada, el cual puede, además, consumirse frío o caliente, ya que su envase permite que sea calentado en el microondas.

1. ¿Te gusta el arroz con leche?

   Sí _________ No _________
   Si tu respuesta es negativa, agradecemos mucho tu atención.

2. Si tuvieras oportunidad de escoger entre el arroz con leche normal y el integral, ¿cuál preferirías?

   Normal _________ Integral _________

3. ¿Te gustaría que tuviera pasas?

   Sí _________ No _________

4. ¿Qué sabor preferirías?

   Natural _________ Canela _________ Vainilla _________ Otro _________
   ¿Cuál? _________

5. ¿Con qué frecuencia lo comprarías?

   Diario _________ Una vez por semana _________ Una vez por mes _________
   Otra _________ ¿Cuál? _________

6. ¿Qué porción te parecería más adecuada?

   75 g _________ 100 g _________ 150 g _________ 200 g _________

7. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una porción de 150 g?

   De $5.00 a $6.00 _________ De $7.00 a $8.00 _________ De $9.00 a $10.00 _________

8. ¿En dónde te gustaría encontrarlo?

   Cafeterías del ITESM _________ Tiendas de conveniencia _________
   Tienda de la esquina _________ Supermercados _________

9. ¿A qué hora preferirías comerlo?

   En la mañana _________ A mediodía _________
   En la tarde _________ En la noche _________

Gracias por tu tiempo. Tu colaboración nos será muy útil.

Cuadro 7.8*b*

Encuesta hecha por República.

Buenos días, soy representante de la empresa República y estamos visitando los negocios que podrían ser nuestros clientes para que nos conozcan y nos permitan satisfacer sus necesidades.

República es una empresa que ofrece el diseño o modificación de formas en línea en sitios publicitarios por internet, así como herramientas que facilitan el intercambio de documentos por ese mismo medio. En una palabra, República le ofrece la oportunidad de estar más cerca de sus clientes.

Ahora quisiera saber algunas cosas sobre su empresa, gracias.

1. ¿Cuenta su empresa con un sitio publicitario en internet?

   Sí ________ No ________

(*continúa*)

(*continuación*)

2. ¿Su empresa realiza o tiene pensado realizar ventas por internet?

   Sí ________ No ________
   Si cualquiera de las dos respuestas anteriores fue sí, continúe por favor.

3. ¿Desea modificar o complementar algo en su sitio web?

   Sí ________ No ________

4. ¿A quién se dirige su publicidad?

   Empresas ________ Profesionistas independientes ________
   Familias ________ Escuelas ________
   Estudiantes ________ Otros ________

5. ¿Cuál o cuáles son los medios publicitarios que utilizan?

   TV ________ Volantes ________
   Radio ________ Internet ________
   Periódico ________ Otro ________

6. ¿A cuánto asciende su presupuesto para publicidad? ________
7. ¿Cuántas páginas de sitio contrataría?

   1-2 ________ 5-6 ________ más de 10 ________
   3-4 ________ 7-10 ________

8. ¿Cuál es el área de su empresa?

   Salud ________ Turismo ________
   Educación ________ Comercial ________
   Industrial ________ Otro ________

9. ¿Ha comprado alguna vez un producto o servicio por internet?

¡Muchas gracias!

A continuación desarrolle una para su empresa (ejercicio 7.8).

Ejercicio 7.8

Acorde con las ideas generadas en el punto anterior, elabore un cuestionario que incluya todos los aspectos que desea conocer respecto de sus clientes.

Presentación: ____________________

____

Preguntas: ____________________

____

1. ____________________
2. ____________________
3. ____________________
4. ____________________
5. ____________________
6. ____________________
7. ____________________

Despedida: ____________________

____

____

7.4.3 Aplicación de encuesta

No basta con diseñar el instrumento (encuesta) adecuado, sino que también resulta necesario aplicarlo en la forma correcta para asegurar que la información que obtendrá sea válida para los fines perseguidos. Por esto se necesita determinar cómo, dónde y cuándo se va a realizar, además de quién la aplicará.

Es recomendable evaluar si la encuesta está bien diseñada. Lo cual se consigue al probarla mediante su aplicación a dos o tres personas, ya que así detectarán preguntas mal redactadas o confusas y, al interpretar las respuestas, podrá evaluar si la información que puede obtener es relevante.

En el cuadro 7.9*a* se muestra la forma que Postres Mexicanos eligió para obtener la información que requiere (de acuerdo con lo presentado anteriormente) con el propósito de conocer sobre su producto y sus posibles consumidores. El cuadro 7.9*b* muestra la forma en que República piensa obtener información.

Cuadro 7.9*a*

Forma en que Postres Mexicanos aplicará su encuesta.

La información se obtendrá mediante entrevistas personales en las cafeterías del ITESM, Campus Monterrey, a estudiantes de entre 15 y 25 años, entre el 10 y el 15 de marzo de 1994.

El número de encuestas será de 150, considerando 1.18% del número de clientes potenciales (12 758); los cuestionarios se aplicarán de forma aleatoria.

Las encuestadoras serán las integrantes del equipo.

Se mostrará un envase de 150 g al entrevistado para que tenga una idea más clara de las cantidades que se mencionan.

Cuadro 7.9*b*

Forma en que República aplicará su encuesta.

Dada la naturaleza de los servicios ofrecidos por República y del perfil empresarial de sus segmentos de mercado, en vez de realizar encuestas como estudio de mercado, el equipo de República se basa en un sistema de entrevistas de venta personal, no sólo para vender sus servicios, sino para obtener realimentación constante de los clientes y poder mantenerse a la vanguardia en la satisfacción de las necesidades publicitarias e informáticas del mercado.

En la primera etapa, los integrantes del equipo visitarán 78 clientes potenciales.

Escriba en la cédula del ejercicio 7.9, la forma en que obtendrá la información sobre su producto y sus posibles consumidores.

Ejercicio 7.9

Determine la forma en que obtendrá la información (entrevistas personales, por teléfono, por correo, etc.), cómo, cuándo, dónde y quién aplicará la encuesta, el tamaño de la muestra, etcétera.

____

____

____

____

____

____

____

7.4.4 Resultados obtenidos

Una vez que aplicó la encuesta y obtuvo la información requerida, hay que tabularla y referirla a la población total de clientes potenciales para obtener conclusiones válidas y confiables respecto a la factibilidad de mercado del producto o servicio de la empresa, así como de la información concerniente a las preferencias del posible consumidor.

En el cuadro 7.10***a*** aparecen los resultados obtenidos por Postres Mexicanos a partir de la aplicación de encuestas en el ITESM, Campus Monterrey. En el cuadro 7.10***b*** se muestra el resultado que obtuvo República de la visita que realizó a sus clientes potenciales.

Cuadro 7.10*a*

Tabulación e interpretación de la información que obtuvo Postres Mexicanos en el estudio de mercado.

1. Sí les gusta el arroz con leche: 81
   No les gusta el arroz con leche: 19
2. Integral: 40
   Normal: 41
3. Con pasas: 47
   Sin pasas: 34
4. Natural: 10
   Canela: 50
   Vainilla: 20
5. Dos veces por semana: 6
   Una vez por semana: 48
   Una vez al mes: 21
   Cuando se me antoje: 6
6. 75 gramos: 8
   100 gramos: 22
   150 gramos: 29
   200 gramos: 22
7. De $5.00 a $6.00: 30
   De $7.00 a $8.00: 45
   De $9.00 a $10.00: 6
8. Cafeterías del ITESM: 54
   Tienda de la esquina: 18
   Super 7/Oxxo: 48
   Supermercados: 34
9. Mañana: 34
   Mediodía: 23
   Tarde: 3
   Noche: 12

Cuadro 7.10*b*

Tabulación e interpretación de la información que obtuvo República en el estudio de mercado.

Se contactaron 78 empresas, de las cuales:

18 no tienen sitio web ni están interesadas en poseer uno.
39 no tienen sitio web y sí están interesadas en contar con uno.
7 sí tienen sitio web y están conformes con él.
14 sí tienen sitio web y desean modificarlo.

De las 39 empresas que están interesadas en contratar el diseño de sitios web, sólo 54% tiene el presupuesto necesario para este fin y son principalmente del ramo turístico y de educación.

De las 14 empresas que desean modificar su sitio web, 80% son clientes potenciales reales.

De los interesados en contratar servicios de publicidad en internet, 70% contratarían el servicio de dos páginas.

7.4.5 Conclusiones del estudio realizado

La conclusión del estudio de mercado es la interpretación de los datos obtenidos, proyectada a condiciones potenciales de desarrollo de la empresa para obtener una imagen lo más clara posible de las ventas que la empresa logrará, el sistema de comercialización o plan de ventas adecuado y la mezcla de marketing ideal para realizar el plan.

Las conclusiones del estudio de mercado realizado por Postres Mexicanos aparecen en el cuadro 7.11***a*** y en el cuadro 7.11***b*** las conclusiones de República.

A continuación llene la cédula del ejercicio 7.10.

Ejercicio 7.10

Tabule e interprete la información obtenida en el estudio de mercado.

Cuadro 7.11*a*

Conclusiones del estudio de mercado realizado por Postres Mexicanos.

Con base en los resultados obtenidos, hemos visto que a la mayoría de la gente le gusta el arroz con leche, que prefieren el elaborado con arroz normal, con pasas y sabor canela. El consumo predominante es el de una vez a la semana, tanto en la mañana como en la tarde. La presentación elegida por los encuestados es la de 150 gramos y estarían dispuestos a pagar entre $7.00 y $8.00 por ella. La adquisición del producto la preferirían en las cafeterías del ITESM y en tiendas de conveniencia. Con base en la encuesta se tiene un consumo mensual aparente de 41 553 unidades de 150 g.

Cuadro 7.11*b*

Conclusiones del estudio de mercado realizado por República.

De los clientes potenciales actuales, 67% está interesado en nuestros servicios, 48% tiene el presupuesto necesario para contratar por lo menos el servicio de dos páginas de diseño para su sitio. Si logramos esta venta, podemos alcanzar o hasta sobrepasar nuestras metas, y si consideramos que en los próximos años los usuarios de computadoras e internet se incrementarán, República será un éxito.

Escriba en el ejercicio 7.11 las conclusiones obtenidas del estudio de mercado para su empresa.

Ejercicio 7.11

Escriba las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado realizado.

7.5 Distribución y puntos de venta

2

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello se deben escoger rutas mediante las cuales, de la manera más eficiente posible, se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor.

Básicamente existen cuatro canales de distribución:

- Productor			Consumidor industrial
- Productor	Agente		Consumidor industrial
- Productor		Distribuidor	Consumidor industrial
- Productor	Agente	Distribuidor	Consumidor industrial

Canales de distribución para bienes de consumo:

- Productor			Consumidor final
- Productor	Mayorista		Consumidor final
- Productor	Mayorista	Minorista	Consumidor final
- Productor		Minorista	Consumidor final

Cada paso del proceso de distribución posibilita incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales; sin embargo, cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado. Por ello, cuando elija un canal de distribución deberá tomar en cuenta aspectos como:

- Costo de distribución del producto.
- Control que pueda tener sobre políticas de precio, promoción al consumidor final y calidad del producto con base en los deseos del cliente.
- Conveniencia para el consumidor del punto final de venta (por cercanía, preferencia de compra en cierto tipo de tiendas, etc.).
- Capacidad de la empresa para distribuir el producto.

El siguiente paso es explicar brevemente cómo se llevará el producto o servicio al cliente, de tal manera que esté satisfecho al recibirlo. A continuación mostramos la cédula del sistema de distribución empleado por Postres Mexicanos en el cuadro 7.12*a* y en el cuadro 7.12*b* el sistema de distribución de República.

Cuadro 7.12*a*

Sistema de distribución de Postres Mexicanos.

Sistema de distribución

Al principio el equipo se encargará de la distribución a los minoristas, para lo cual se utilizará el medio de transporte con el que cuenta la empresa; con el previo conocimiento de la cantidad de porciones a entregar, estos minoristas harán llegar el producto a los consumidores finales. A medida que la demanda aumente, consideraremos adecuada la contratación de una o dos personas que realicen esta operación.

¿Por qué seleccionamos este sistema?

Creemos que esta opción es la más conveniente, ya que la distribución del producto al consumidor final es la más sencilla y segura.

Diseño del proceso

Productor → Minorista → Consumidor final

Responsable de cada paso de la cadena de distribución

Productor: Integrantes del equipo
Coordinador: Claudia Ordaz
Minorista: Cafeterías del ITESM, Campus Monterrey

Cuadro 7.12b

Sistema de distribución de República.

Sistema de distribución y por qué

El sistema de distribución seleccionado es la venta directa del productor al consumidor final. Escogimos este sistema debido a que República, como empresa prestadora de servicios, está consciente de que el trato personal ayuda a mejorar la comunicación con el cliente, así como el entendimiento de sus necesidades y expectativas particulares. Además, se puede guiar al cliente por la galería de proyectos de República que mejor reflejen sus intereses, como plantear los valores agregados de la empresa y obtener realimentación inmediata.

Diseño del proceso

Productor → Consumidor final

Responsable

Directamente el encargado, según cada caso.

En el ejercicio 7.12 muestre el sistema de distribución que adoptará su empresa para el producto o servicio que proporcionará, justifique la selección del sistema, el diseño del proceso y el responsable de cada paso de la cadena de distribución.

Ejercicio 7.12

Mencione cuál sería el sistema de distribución más adecuado para su empresa e indique por qué. Haga un pequeño diseño de este proceso, indique quién llevará a cabo cada paso de la cadena de distribución.

Sistema de distribución ______________________________

____

¿Por qué seleccionó este sistema? ______________________________

____

Diseño del proceso ______________________________

____

____

Responsable de cada paso de la cadena de distribución ______________________________

____

____

7.6 Promoción del producto o servicio

3

Promover es, en esencia, un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e, indirectamente, las etiquetas y el empaque. A partir de un adecuado programa de promoción, puede dar a conocer un producto o servicio, incrementar su consumo, etcétera.

7.6.1 Publicidad

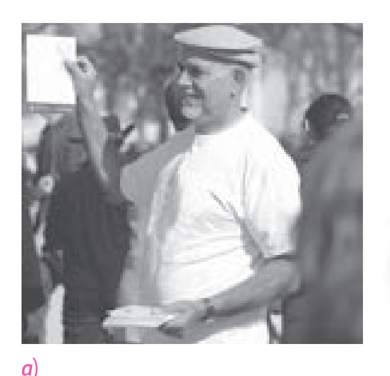
Hacer **publicidad** es una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta; su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, con el consecuente incremento en las ventas. Para lograr esta finalidad, el emprendedor debe hacer énfasis en:

promover acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos como la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e, indirectamente, las etiquetas y el empaque.

publicidad acciones que hacen llegar un mensaje al mercado meta; el objetivo es impactar directamente al cliente para que compre un producto, lo que incrementa las ventas.

- Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se les ofrece.
- Ganar la preferencia del cliente.

Cuando el empresario da a conocer información sobre los productos o servicios que ofrece, utiliza algunos medios como (ver figura 7.3):



a)



b)



c)

Figura 7.3 Entre los medios que utilizan las empresas para promover sus productos se encuentran ***a***) los volantes, ***b***) los periódicos y ***c***) el radio.

- **Periódicos.** Cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado (parte de una ciudad, una ciudad completa, varias poblaciones vecinas o un número de regiones adyacentes). Además, los anuncios en este medio llegan a personas de prácticamente todos los estratos económicos.
- **Radio.** Es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayoría de los hogares y de los vehículos de transporte poseen radios). Por lo tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio también puede dirigirse a un mercado particular, en un poblado o ciudad específica a partir de la selección adecuada del mensaje y de la estación.
- **Volantes.** Son distribuidos por los dueños o empleados de la empresa, de puerta en puerta, en colonias o en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado, etcétera; su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y la presentación.

7.6.2 Promoción de ventas

Otro elemento que causa un gran impacto en el mercado meta es el **sistema de promoción de ventas**, actividades que permiten *presentar* al cliente con el producto o servicio de la empresa; la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al producto o servicio de la empresa en el mercado, ejemplo de estas actividades son: muestras gratuitas, regalos en la compra del producto, ofertas de introducción, patrocinio y/o participación en actividades sociales, educativas, culturales o deportivas de la comunidad, etcétera.

sistema de promoción de ventas conjunto de actividades que permiten *presentar* al cliente con el producto o servicio de la empresa.
marca nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de todos estos elementos, que identifica los bienes y/o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia
logotipo figura o símbolo específico y original que identifica una marca.
eslogan frase o grupo de palabras, también originales, que representan la imagen de la empresa o su producto.

7.6.3 Marcas

La venta de un producto se facilita cuando el cliente conoce el producto y lo solicita por su nombre; esto es posible gracias a las marcas. Una **marca** es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de todos estos elementos, que identifica los bienes y/o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia.

Otros elementos que contribuyen a diferenciar al producto o servicio de la empresa, son el **logotipo** (figura o símbolo específico y original) y el **eslogan** (frase o

grupo de palabras, también originales, que representan la imagen de la empresa o su producto).

7.6.4 Etiqueta

Se le llama **etiqueta** a las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. Las etiquetas no sólo son exigidas por ley, sino que pueden jugar un papel importante en la imagen que el consumidor se haga del producto, por lo tanto, es necesario diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento (ver figura 7.4).

7.6.5 Empaque

El **empaque** debe ayudar a vender el producto, en particular el que es adquirido directamente por el consumidor final. No basta que el empaque muestre el nombre del fabricante y la marca, el recipiente también debe servir como medio publicitario, lo que hace aumentar el valor del producto ante el cliente; además se debe buscar que sea reciclable y, si es posible, biodegradable (ver figura 7.5).

A continuación, en el cuadro 7.13*a*, se presenta el mensaje publicitario de la empresa Postres Mexicanos.

etiqueta formas impresas que lleva un producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación.
empaque recipiente que puede ser de diversos materiales y que es utilizado para contener un producto y protegerlo, y también como medio publicitario del mismo. Algunos productos requieren más de un empaque, como sucede con los cereales para desayuno pues requieren una bolsa que los proteja de la humedad y una caja que facilite su manejo e impida que se rompa la bolsa.

Cuadro 7.13*a*

Mensaje publicitario de Postres Mexicanos.

Palabras de mensaje atractivo:
"Postres Mexicanos La Morenita... la tradición mexicana en tu mesa."
Nombre de la empresa:
Postres Mexicanos, S.A. de C.V.
Loma Blanca Núm. 2955, Col. Obispado, Monterrey, N.L. C.P. 64090.



Figura 7.4 Las etiquetas ayudan a que el consumidor se forme una imagen del producto, es por ello que su diseño debe ser cuidadoso.



Figura 7.5 El empaque sirve como medio publicitario; en la actualidad es importante que sea hecho con productos reciclados.

La empresa República no tiene previsto utilizar publicidad; su forma de promoción es mediante la visita a sus clientes potenciales. En el cuadro 7.13*b* se muestra un ejemplo del trabajo de República que es la carta de presentación que utilizan en sus visitas.

Cuadro 7.13*b*

Ejemplo de los diseños que realiza República para sus diferentes clientes.



Escriba en el ejercicio 7.13 el mensaje publicitario que utilizará para su empresa.

Ejercicio 7.13

Dibuje un mensaje publicitario que motive a su cliente potencial a comprar el producto o servicio de su empresa. Incluya: dibujo del producto o su equivalente, palabras del mensaje atractivo (cualidades del producto o servicio) y nombre de la empresa y producto (que incluya dirección y teléfono).

En el cuadro 7.14 se muestra el empaque del producto, el *spot* de radio, el volante publicitario y un anuncio para el periódico, así como la etiqueta y el sistema de promoción y publicidad diseñadas por la empresa Postres Mexicanos.

Cuadro 7.14

Diseños para el producto de Postres Mexicanos.

a) Empaque del producto

El empaque consistirá en un vaso desechable, al cual se le pegará la etiqueta del producto.



b) Spot de radio

La cocina mexicana es una de las más ricas en todo el mundo; dentro de ella, los postres son una de las más suculentas delicias para el paladar de toda la familia. Ahora en México usted puede comer un delicioso y nutritivo postre sin tener que invertir tanto tiempo en la cocina. Postres Mexicanos ha creado La Morenita, el arroz con leche más delicioso y lo pone en su mesa en una práctica presentación económica. Postres Mexicanos La Morenita. La tradición mexicana en su mesa.

(Música de fondo del trío "Los Panchos").

c) Volante publicitario

Si usted gusta del sabor inigualable de los postres mexicanos, queremos invitarle a que pruebe arroz con leche La Morenita, el único con el tradicional sabor mexicano, elaborado con ingredientes de alta calidad.

Adquiera Arroz con leche La Morenita. La tradición mexicana en su mesa.

d) Anuncio para el periódico

Si usted gusta del sabor inigualable de los postres mexicanos, queremos invitarle a que pruebe arroz con leche La Morenita, el único con el tradicional sabor mexicano, elaborado con ingredientes de alta calidad.

Adquiera arroz con leche La Morenita. La tradición mexicana en su mesa.

e) Etiqueta del producto



f) Sistema de promoción y publicidad (con presupuesto incluido)

El objetivo es dar a conocer el arroz con leche a nuestros posibles consumidores. Dicha promoción la realizaremos llevando personalmente el producto a los encargados de los servicios alimentarios del ITESM para que autoricen su venta.

En cuanto a la publicidad, vamos a utilizar medios impresos, como la repartición de volantes en los cinco campus del ITESM en Monterrey y la utilización de carteles llamativos que hagan alusión a la calidad y el sabor del producto.

Respecto al presupuesto, se pidió asesoría a la empresa IMPRESTEC. Los costos calculados son:

$200.00 para la impresión de 200 volantes en hojas fosforescentes y tinta negra.
$400.00 para la elaboración de 50 carteles a 3 tintas.
$250.00 ($50 a cada persona) para la repartición de volantes.

Esto hace un total de $850.00

Complete la cédula del ejercicio 7.14.

Ejercicio 7.14

Diseñe para su empresa lo siguiente:

a) **Empaque del producto**

b) **Spot de radio**

---

c) **Volante publicitario**

---

d) **Anuncio para el periódico**

***e*) Etiqueta del producto**

***f*) Sistema de promoción y publicidad (con presupuesto incluido)**

7.7 Fijación y políticas de precio

El comprador entrega algo de valor económico al vendedor, a cambio de los bienes y servicios que se le ofrecen. La cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituye su **precio**.

precio cantidad de dinero que se paga por un bien o servicio.

La fijación del precio es de suma importancia, ya que el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No debe olvidar a qué tipo de mercado está enfocando el producto, debe saber si lo que buscará el consumidor será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes. En muchas ocasiones una mala fijación del precio es la responsable de la escasa demanda de un producto.

De hecho, las políticas de precios de una empresa determinan la fijación del precio de introducción en el mercado, así como los descuentos por compra en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo con la demanda, etcétera.

Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción, con un precio bajo en comparación con la competencia o bien, no buscar a través del precio una diferenciación del producto y, por lo tanto, entrar con un precio similar al de la competencia. Debe analizar las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones y cubrir en todos los casos los costos en los que incurre, sin olvidar los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de distribución.

El precio de un producto o servicio es una variable relacionada con los otros tres elementos de la mezcla de marketing: plaza, publicidad y producto.

Asimismo, es recomendable establecer políticas claras en cuanto a descuentos por pronto pago o por volumen, así como en las promociones, pues constituyen una parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores.

Otro aspecto relevante es si la empresa pagará a sus vendedores alguna comisión por el volumen de ventas y qué proporción representarán de su ingreso total.

En el cuadro 7.15***a*** se muestra la estimación de los costos fijos y variables elaborada por Postres Mexicanos, así como la exposición de sus políticas de precios. El cuadro 7.15***b*** es lo mismo para el servicio de República.

Cuadro 7.15*a*

Estimación de costos fijos y variables de Postres Mexicanos.

Costos variables = CV (materia prima por unidad de producto, costos de fabricación, etcétera)

Costos variables por ración de 150 g

Arroz (25 g)	$ 0.204
Azúcar (10 g)	$ 0.066
Canela (0.32 g)	$ 0.081
Leche descremada (47 ml)	$ 0.252
Envase con tapa	$ 0.950
Etiqueta	$ 0.500
Total	$ 2.083

Costos fijos = CF (gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto o prestación de servicios de la empresa)

Costos fijos mensuales

Renta	$ 2 000.00
Luz	$ 800.00
Agua	$ 300.00
Teléfono	$ 400.00
Gas	$ 300.00
Gasolina	$ 500.00
Sueldos	$ 3 000.00
Publicidad	$ 850.00
Salarios	$ 7 500.00
IMSS, Infonavit, etcétera	$ 1 080.00
Total	$ 16 730.00

Políticas de precios:

1. No se otorgarán descuentos por volumen ni por pronto pago.
2. En el corto plazo no se piensa pagar comisión por venta, ya que las integrantes del actual equipo de trabajo fungirán como vendedoras.
3. Se piensa adoptar un precio similar a los productos de la competencia (por ejemplo, yogurts). De acuerdo con las encuestas aplicadas, el precio debe oscilar entre $7.00 y $8.00.

Cuadro 7.15*b*

Estimación de costos fijos y variables de República.

Costos fijos mensuales

Renta local	$ 2 400.00
Luz	$ 1 000.00
Teléfono	$ 2 000.00
Servidor	$ 2 000.00
Internet	$ 500.00
Salarios	$ 6 000.00
Gasolina	$ 800.00
Total	$ 14 700.00

Políticas de precios:

- Los precios son menores que los de la competencia.
- Los precios son muy flexibles y se pueden otorgar descuentos sobre volumen de compra.
- Requerimos 50% de anticipo para iniciar el trabajo.
- Es factible negociar hasta 6 pagos quincenales si el total de la factura excede $10 000.00.

En el ejercicio 7.15 determine los costos fijos y variables en los que incurrirá para la elaboración de su producto o la prestación de su servicio, así como las políticas de precios que fijará para su empresa.

Una vez establecidas las políticas de precios y los costos variables y fijos, es posible determinar el precio del producto o servicio en los diferentes niveles del canal de distribución y para el consumidor final.

Es importante considerar el margen de ganancia que desean obtener los elementos del canal de distribución (mayoristas, minoristas, productor, etc.) para determinar el precio final del producto, respetando el precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

El margen puede negociarse con el intermediario, considere el porcentaje de ganancia que acostumbra percibir por la venta del producto o servicio. Puede utilizar diferentes márgenes, dependiendo del tipo de establecimiento al que se vende (por ejemplo, el precio a un detallista es diferente al de las tiendas de descuento).

Ejercicio 7.15

Determine, tentativamente, cuánto costará elaborar su producto o prestar el servicio que va a ofrecer y establezca las políticas de precios. Incluya cada parte que le llevaría producirlo o ponerlo en el mercado.

Costos variables = CV (materia prima por unidad de producto, costos de fabricación, etcétera)

____

____

____

____

____

Costos fijos = CF (gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto o prestación de servicios de la empresa).

____

____

____

____

____

Costos fijos mensuales

____

____

____

____

____

Políticas de precios

____

____

____

____

____

____

En el cuadro 7.16*a* se muestra la fijación de precio establecida por Postres Mexicanos y el cuadro 7.16*b* muestra los precios establecidos por República, según el servicio ofrecido.

Cuadro 7.16*a*

Fijación de precios establecida para el arroz con leche de Postres Mexicanos.

1. **Determine el costo total del producto o servicio:**

   CV + (CF/producción esperada) = Costo total (CT)
   $2.083 + (16 730/30 000) = $2.64

2. **Establezca el porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios) por su empresa.**

   80% (para igualar el precio a productos sustitutos)

3. **Calcule el precio de venta que ofrecerá a sus clientes en el canal de distribución. (PV) = CT + (CT multiplicado por % de ganancia deseada):**

   El cliente inmediato sería: los minoristas (cafeterías del ITESM en Monterrey).
   $2.64 + ($2.64 × 80%) = $4.75

4. **Obtenga el punto de equilibrio* (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa): Punto de equilibrio = CF/(PV – CV)**

   $16 730/($4.75 – $2.64) = 7 929 unidades

5. **Estime el precio de venta del producto o servicio al consumidor final. (PVF) = Precio al minorista + (Precio al minorista por % de ganancia deseada por el minorista)**
   $4.75 + (4.75 × 50%) = $7.13

* El punto de equilibrio se considera con las estimaciones hechas hasta el momento.

Cuadro 7.16*b*

Fijación de precios establecida para el servicio de República.

1. **Determine el costo total del servicio.**

   Para República, el costo varía según el número de páginas de internet que se diseñen, lo cual se observa en la siguiente tabla.

Diseño de por vida	Precios	*Hosting*/Año*	Total
Una página	$ 250.00	$ —	$ 250.00
Simple	$ 1 500.00	$ 500.00	$ 2 000.00
Mediano	$ 3 000.00	$ 1 000.00	$ 4 000.00
Grande	$ 5 200.00	$ 1 800.00	$ 7 000.00
Lujo	$ 7 500.00	$ 2 500.00	$ 10 000.00
Corporativo	$ 14 000.00	$ 3 000.00	$ 17 000.00
Integral	$ 28 000.00	$ 5 000.00	$ 33 000.00

* ***Hosting*** = Precio por uso de espacio en servidor.

2. **Establezca el porcentaje de ganancia deseado.**

   23% para mantener nuestros precios por abajo de nuestros competidores.

3. **Calcule el precio de ventas que ofrecerá a sus clientes en el canal de distribución.**

   PV = CT + (CT multiplicada por porcentaje de ganancia deseada)

Diseño	Precio	+	% Ganancia (23%)	=	Precio venta
Una página	$ 250.00	+	$ 57.50	=	$ 307.50
Simple	$ 2 000.00	+	$ 460.00	=	$ 2 460.00
Mediano	$ 4 000.00	+	$ 920.00	=	$ 4 920.00
Grande	$ 7 000.00	+	$ 1 610.00	=	$ 8 610.00
Lujo	$ 10 000.00	+	$ 2 300.00	=	$ 12 300.00
Corporativo	$ 17 000.00	+	$ 3 910.00	=	$ 20 910.00
Integral	$ 33 000.00	+	$ 7 590.00	=	$ 40 590.00

(*continúa*)

(*continuación*)

4. **Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa).**

   En el ejemplo de la empresa República, el punto de equilibrio consiste en prestar servicios para tener ganancias mínimas de $14 700.00 por mes, cantidad suficiente para cubrir los costos fijos de la empresa.

   República ofrece a sus clientes el diseño de sitios web con diferente número de página. Si utilizamos, por ejemplo, el diseño de un sitio tamaño grande con un precio de venta de $8 610.00, un costo de producción de $7 000.00, el punto de equilibrio sería:

   Punto de equilibrio = CF/ (PV – CV)

   = $14 700.00/$8 610.00 – $7 000.00

   = 9 servicios por mes

En el ejercicio 7.16 determine el precio de su producto o servicio en los diferentes niveles de venta dentro del canal de distribución; asimismo, determine el punto de equilibrio de su empresa.

Ejercicio 7.16

Determine el precio de su producto o servicio, tomando en cuenta los canales que empleará para la distribución y venta del mismo.

1. Determine el costo total del producto o servicio:

   CV + (CF/producción esperada) = Costo total (CT)
2. Establezca el porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios) por su empresa.
3. Calcule el precio de venta a su cliente inmediato en el canal de distribución:

   (PV) = CT + (CT multiplicado por % de ganancia deseada)
4. Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa):

   Punto de equilibrio = CF/(PV – CV)
5. Estime el precio de venta del producto o servicio al consumidor final:

   (PVF) = Precio al minorista + (precio al minorista por % de ganancia deseada por el minorista)

7.8 Plan de introducción al mercado

4

El **plan de introducción al mercado** es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar el éxito al entrar en el mercado; el plan debe tomar en consideración la manera en que se dará a conocer la empresa (sus productos o servicios) a los clientes potenciales y cómo se posicionará en el mercado.

plan de introducción al mercado estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar el éxito al entrar en el mercado.

Es necesario especificar en el plan de introducción:

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización.
- Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor final, si se hará una campaña publicitaria anterior al lanzamiento del producto o servicio.
- Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción al efectuar la compra del proyecto.

Es necesario que las actividades comprendidas en el plan de introducción sigan un proceso bien estructurado, a fin de que a través de ellas se logre un buen impacto en el mercado y un uso eficiente de los recursos de la empresa.

Las actividades que se lleven a cabo resultan del estudio de mercado efectuado con anterioridad, ya que por él es posible darse cuenta de la manera de comercialización por la que se debe optar.

En el cuadro 7.17*a* se muestra el plan de introducción al mercado de Postres Mexicanos; el cuadro 7.17*b* muestra el plan de introducción al mercado de República.

Cuadro 7.17*a*

Plan de introducción al mercado de Postres Mexicanos.

Distribuiremos el arroz con leche a las tiendas del ITESM, porque fue ahí donde realizamos los estudios de mercado; además, lanzar el producto no implica un alto riesgo, ya que según las encuestas, habrá una buena demanda; también creemos pertinente que en un año la empresa comience a distribuir el producto en tiendas de conveniencia. Más adelante, si logra una aceptación significativa, podremos ofrecer el arroz integral con leche o el arroz con leche con sabores adicionales, además de que al aumentar la demanda podremos abarcar otros canales de distribución que incluyan a los supermercados.

Nuestro sistema de promoción consiste en llevar el producto personalmente a los encargados de los lugares donde se venderá para que lo prueben, iniciando así su comercialización y posterior venta. Luego, bajo pedido por teléfono, o en el lugar de venta, un empleado se encargará de distribuirlo a las cafeterías o tiendas de conveniencia. El sistema de cobranza lo aplicará este mismo empleado; en tanto que para el control administrativo se elaborarán facturas.

En cuanto a la publicidad, vamos a utilizar medios impresos, como la repartición de volantes en los campus del ITESM, así como carteles llamativos que hagan alusión a la calidad y sabor del producto.

Respecto al presupuesto, el costo de la publicidad asciende a $850.00, tal como se estableció anteriormente.

En cuanto a la promoción, estimamos ofrecerla por un periodo de dos días en las cafeterías del ITESM, donde se ofrecerán diariamente 150 unidades.

El precio del producto será de $7.15 al consumidor final.

Cuadro 7.17*b*

Plan de introducción al mercado de República.

Como acciones para introducirnos al mercado contactaremos a empresas que ya tienen presencia en internet, pero que cuentan con sitios de baja calidad. Buscaremos que los posibles clientes, al ver la calidad y los precios que ofrece República se decidan por contratar sus servicios. También buscaremos incorporar a la cartera de clientes a dos empresas prominentes de la comunidad y utilizarlos como tarjeta de presentación. Por último, ofreceremos descuentos por volumen al contratar sitios de más de $5 000.00. El costo de este sistema proviene de las llamadas por teléfono, que son parte del costo operativo que se incluye en la hoja de balance.

El costo de la promoción está incluido en los sueldos a pagar, ya que no habrá comisión por ventas al inicio de las operaciones de la empresa.

Defina el plan de introducción de su producto y llene la cédula del ejercicio 7.17.

Ejercicio 7.17

Establezca las acciones a realizar para introducir su producto al mercado de la empresa y el presupuesto aproximado que esto representará (promoción, publicidad, precio, personal, etcétera).

____

____

____

____

____

____

____

____

7.9 Riesgos y oportunidades del mercado

Cualquier nueva empresa que entra en el mercado debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades del lugar donde incursiona. Lo anterior le permitirá desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento en que se llegara a presentar cualquier contingencia; el listado debe considerar aspectos como: posibles acciones de la competencia, entorno de la empresa, disposiciones gubernamentales, tendencias sociales, económicas y culturales, y todo aquello que considere que pudiera afectar el desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazos.

En el cuadro 7.18*a* se muestra la evaluación de riesgos y oportunidades elaborada por Postres Mexicanos y el cuadro 7.18*b* señala los riesgos de República.

Cuadro 7.18*a*

Evaluación de riesgos y oportunidades de Postres Mexicanos.

Riesgos	Acciones a realizar
1. Que el postre no pueda desplazar a los productos sustitutos como los flanes, pudines o gelatinas. 2. Que las encuestas no hayan sido representativas. 3. Que la información manejada no sea 100% confiable o verídica debido a que no se haya respondido a conciencia (al cuestionario). 4. De que una empresa alimentaria bien establecida se robe la idea y lance el producto en grande.	1. Diseñar y desarrollar campañas promocionales de tipo informativo y persuasivo. 2. Aplicar un segundo cuestionario. 3. Diseñar de forma adecuada el cuestionario, de manera que las preguntas sean directas y no requieran mucho tiempo. 4. Diseñar y desarrollar campañas promocionales tendentes a crear lealtad de marca. Patentar el producto.
Oportunidades	**Acciones a realizar**
1. Es innovador (no existe en el mercado). 2. Tiene precio accesible. 3. Es un postre tradicional. 4. Está listo para comerse. 5. Es un producto que puede tener varios sabores (natural, vainilla, canela, chocolate). 6. Puede elaborarse a base de arroz normal o integral.	1. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción, tanto al consumidor final como con intermediarios. 2. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción, tanto al consumidor final como a intermediarios. 3. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción. 4. Utilizar los distintos sabores del producto durante el plan de introducción. 5. Utilizar durante la promoción de introducción el producto normal y el integral.

Cuadro 7.18*b*

Evaluación de riesgos y oportunidades de República.

Riesgos	Acciones a realizar
1. Que exista un año difícil para la economía del país. 2. Que los clientes prefieran contratar a un competidor porque nosotros no ofrecemos conexión a internet. 3. Falta de personal altamente capacitado.	1. Mantener una estrategia constante de posicionamiento en el mercado. 2. Ofrecer la conexión a internet por medio de alguna empresa prominente en ese rubro. 3. Mantener un banco de datos de posibles candidatos a unirse al equipo de República.
Oportunidades	**Acciones a realizar**
1. Se resume en lo más importante, aprovechar las oportunidades de expansión que posee el mercado de servicios de internet.	1. Seleccionar los mercados con mayor potencial y contactar a las más renombradas empresas de cada giro.

A continuación determine los riesgos y oportunidades de su producto o servicio y, con base en ellos, planee acciones o estrategias a tomar para reducir los riesgos, o bien obtener el mayor provecho de las oportunidades (ejercicio 7.18).

Ejercicio 7.18

Elabore un listado de posibles riesgos y oportunidades de la empresa, así como de las acciones a emprender para reducir los riesgos o aprovechar las oportunidades.

Riesgos ____

____

____

____

Acciones por realizar ____

____

____

____

Oportunidades ____

____

____

____

Acciones por realizar ____

____

____

____

7.10 Sistema y plan de ventas (administración)

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa. El mejor sistema contable, la mejor publicidad y los mejores métodos de producción no podrán ayudar en nada si las ventas no ocurren, nada pasa en la empresa hasta que alguien vende.

Las ventas pueden traducirse en el resultado final de un adecuado sistema de producción, acompañado por el diseño y desarrollo de un plan integrado de marketing. Muchas veces las ventas sirven como indicadores del funcionamiento de otras áreas de la empresa, de ahí su importancia.

Existen diversos sistemas de ventas que abarcan desde las personales, hasta las que implican sistemas complejos de distribución. Las ventas personales son de especial importancia para el pequeño empresario, ya que la mayor parte de las actividades en la pequeña empresa se realizan en esa forma. El personal de ventas abarca desde los dependientes hasta los vendedores creativos que resuelven problemas o satisfacen necesidades de los clientes.

Con el propósito de diseñar una mezcla de marketing adecuada al mercado meta de la empresa, es necesario identificar sus características y, en caso de que se presenten diversos mercados de interés, es recomendable proceder a segmentarlo.

Segmentar consiste en dividir al mercado en secciones más pequeñas con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado. Los criterios son muy diversos, obedecen a características demográficas como sexo, edad, nivel de ingresos, etcétera, regiones geográficas, etcétera. Los segmentos a los cuales planee orientarse la empresa, dictarán aspectos importantes para el área de ventas, como punto de ventas, esfuerzo publicitario que le acompaña, cantidad a distribuir, etcétera.

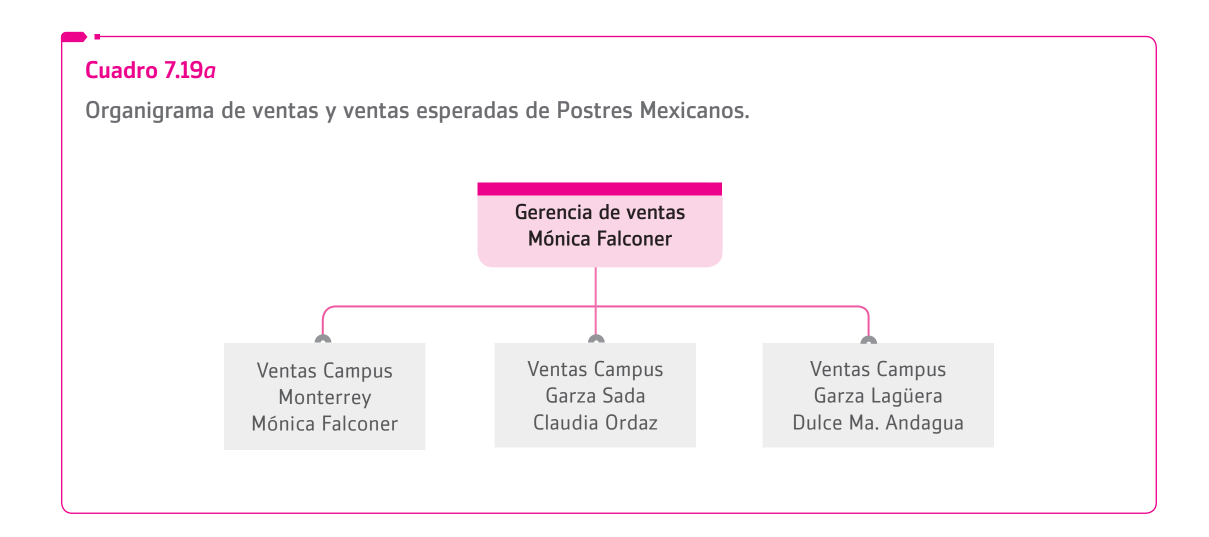
segmentar a partir de criterios diversos se divide el mercado en secciones con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado.

Otro aspecto que repercute en el área de ventas es la organización. Al igual que en el resto de las áreas de la empresa, es de suma importancia que se definan con claridad y precisión las funciones del personal de ventas, así como sus objetivos. Para lograrlo utilice un organigrama como herramienta útil, a través de la cual se reflejen dependencias y funciones entre el personal del área. En el caso de ventas, el organigrama puede estar estructurado en función del área geográfica, línea de productos o por clientes, entre otros criterios.

En el cuadro 7.19*a* se muestra el organigrama de ventas utilizado por la empresa Postres Mexicanos, así como las ventas esperadas por vendedor, de acuerdo con los objetivos de la empresa, y en el cuadro 7.19*b*, lo relativo a República.

Cuadro 7.19*a*

Organigrama de ventas y ventas esperadas de Postres Mexicanos.



Con base en el organigrama calcule las ventas que estima lograr por persona (vendedor) y en total. Esto de acuerdo con los objetivos de la empresa (calcule puntos de venta, sueldos, descuentos, comisiones, etcétera; ver cuadro 7.19*b*.

Cuadro 7.19*b*

Plan de ventas.

Consideraciones para las ventas:

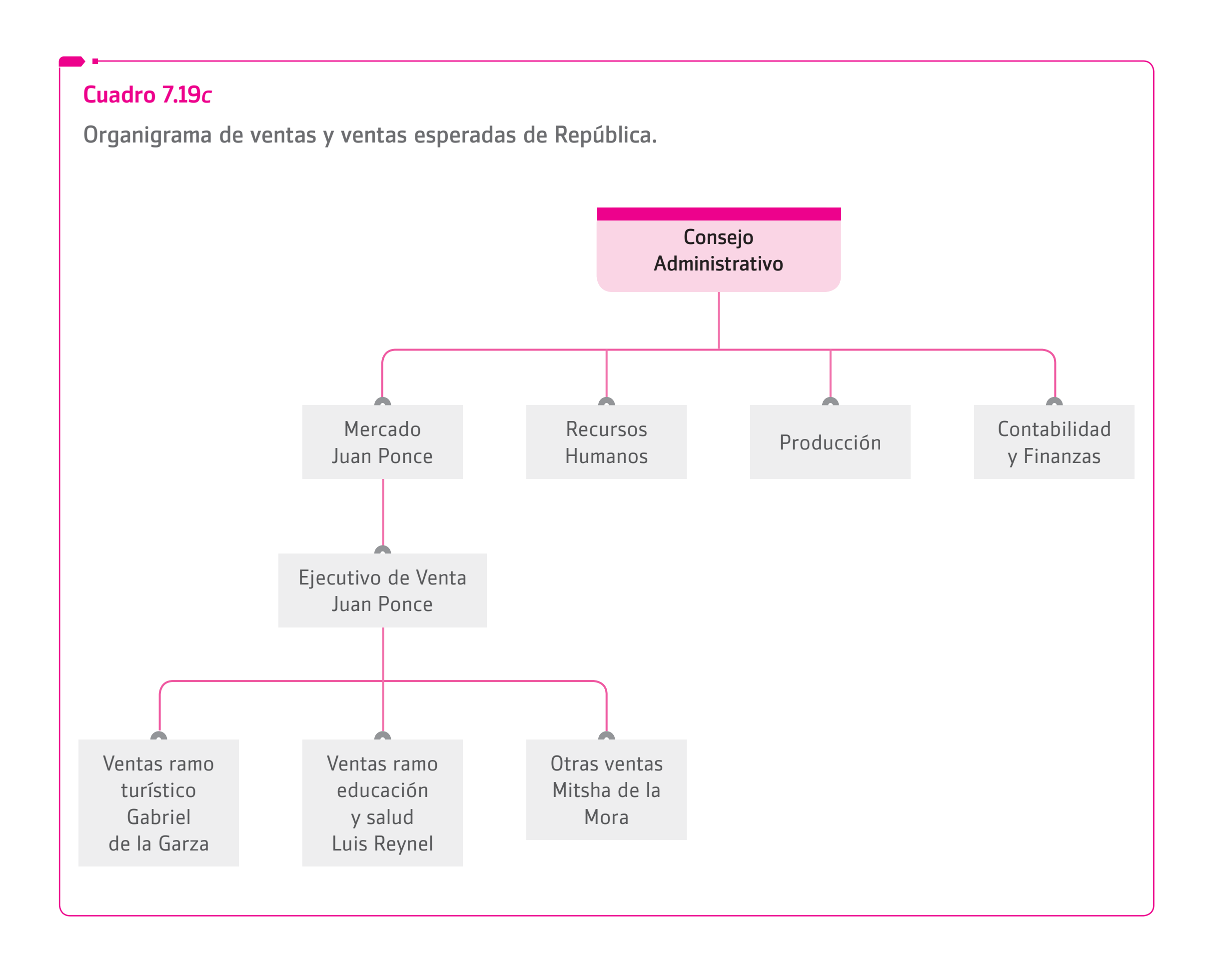
1. No se pagarán comisiones a los vendedores, ya que los mismos dueños de la empresa realizarán esta función.
2. No se ha previsto ningún descuento por volumen de venta o pronto pago.
3. La estimación de ventas por área obedece al punto de equilibrio, calculándose las proporciones realizadas de acuerdo con la población total de las mismas. Cuando se determinen en forma más precisa los costos de producción y se elabore la evaluación financiera, se determinará el volumen real de ventas.

Ventas esperadas:

Punto de venta	Proporción de las ventas	Ventas mensuales (unidades)	Sueldo de vendedor
1. C. Monterrey	65%	19 500	$2 500
2. C. Garza Sada	20%	6 000	$2 500
3. C. Garza Lagüera	15%	4 500	$2 500
		30 000	$7 500

Cuadro 7.19*c*

Organigrama de ventas y ventas esperadas de República.



Con base en el organigrama, calcule las ventas que estima lograr por persona (vendedor) y en total. Esto de acuerdo con los objetivos de la empresa (calcule puntos de venta, sueldos, descuentos, comisiones, etcétera).

Cuadro 7.20

Plan de ventas.

Consideraciones para las ventas.

1. No se pagarán comisiones, por lo menos al inicio de operaciones de la empresa.
2. Se otorgarán descuentos en servicios contratados con valor superior a $5 000.00.
3. Se atraerán clientes con un trato amable, un análisis detallado de su situación y un diseño de alta calidad.

Ventas esperadas.

Área de venta	Proporción de las ventas	Sueldo del vendedor
Hoteles	15%	
Restaurantes	10%	$1 500
Universidades	20%	
Hospitales	5%	$1 500
Otros	50%	$1 500

En el ejercicio 7.19 defina el organigrama de su área de ventas, además calcule los objetivos por vendedor, así como los puntos de venta, sueldos, descuentos y comisiones. Recuerde que los objetivos deben estar acordes con el punto de equilibrio determinado anteriormente y, en general, con la investigación de mercados realizada.

Ejercicio 7.19

Dibuje un organigrama sencillo de ventas, indique claramente la cabeza del área y la organización, tome como base el área geográfica o línea de producto o clientes, lo que más convenga al tipo de empresa.

Con base en el organigrama, calcule las ventas que estima lograr por persona (vendedor) y en total; esto de acuerdo con los objetivos de la empresa (calcule puntos de venta, sueldos, descuentos, comisiones, etcétera).

En el ejercicio 7.20 deberá verificar su plan de negocios, haga un inventario y califique los diversos elementos que vio en este capítulo.

Ejercicio 7.20

Hoja de verificación del plan de negocios

(Evaluación progresiva personal.)

Elemento	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
7.1 Objetivos del marketing a corto, mediano y largo plazos			
7.2 Investigación de mercado			
7.2.1 Tamaño del mercado			
a) Segmento de mercado en que la empresa pretende incursionar			
b) Características principales			

7.2.2 Consumo aparente

a) Número de clientes potenciales
b) Consumo unitario aparente (por cliente)
c) Consumo mensual aparente del mercado

7.2.3 Demanda potencial a corto, mediano y largo plazos

7.2.4 Participación de la competencia en el mercado

7.3 Estudio del mercado

7.3.1 Objetivo del estudio de mercado

a) Definición concreta del producto o servicio ofrecido
b) Información que le gustaría conocer de sus clientes, respecto al producto o servicio

7.3.2 Encuesta tipo (elaboración de cuestionario)

7.3.3 Aplicación de la encuesta

7.3.4 Resultados obtenidos

7.3.5 Conclusiones del estudio realizado

7.4 Distribución y puntos de venta

7.5 Promoción del producto o servicio

7.5.1 Publicidad

7.5.2 Promoción de ventas

7.5.3 Marca

7.5.4 Etiqueta

7.5.5 Empaque

a) Dibujo de mensaje publicitario
b) Diseñe lo siguiente: empaque del producto, *spot* de radio, volante publicitario, anuncio para el periódico, etiqueta del producto, sistema de promoción y publicidad

7.6 Fijación y políticas de precio

a) Determinar cuánto costará elaborar el producto o prestar el servicio y definir qué política de precios se utilizará
b) Costos variables
c) Costos fijos
d) Precio del producto (CV + CF = P)
e) Porcentaje de ganancia que se desea obtener
f) Precio de venta (P + % de ganancia = PV)
g) Punto de equilibrio (PE = CF/(PV – CV)

7.7 Plan de introducción al mercado

7.8 Riesgos y oportunidades del mercado

7.9 Sistema y plan de ventas (administración)

a) Dibujo de un organigrama sencillo de venta, tomando como base el área geográfica o línea de producto o clientes
b) Con base en el organigrama, calcular las ventas que estima lograr por vendedor

A continuación se mostrará el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos, referente al presente capítulo.

Caso integrador

Objetivos del marketing

A corto plazo

A corto plazo, el fin de nuestra empresa es introducir el producto al mercado y darlo a conocer. Es por eso que en un lapso de 6 meses planeamos producir 9 000 tortillas diarias en promedio, es decir, aproximadamente 300 kg de tortilla diaria (7 200 kg al mes). Planeamos hacer esto con una máquina tortilladora de extrusión, la cual haría 30 tortillas por minuto. En cuanto a distribución, nosotros pensamos establecernos primero en la colonia Chepevera, ya que allí hay un gran número de estudiantes y familias, aprovechando también la ventaja de su ubicación. Pensamos que nuestro producto va a estar siempre sujeto al precio de la tortilla de maíz, aumentando un poco con el costo de la harina de frijol. Esto se debe a que nuestro producto forma parte de la canasta básica, distinguiéndose por su poca variabilidad de precios e introducción al mercado.

A mediano plazo

Esperamos que al cabo de un año se haya aceptado el producto y la producción aumente a 18 000 tortillas diarias, es decir, 600 kg de tortilla diaria (14 400 kg al mes). Entonces analizaríamos la posibilidad de distribuirlas a tiendas de autoservicio o también ofrecer el servicio a domicilio. Con esto esperamos aumentar el número de clientes que consuman este producto y su preferencia. En cuanto a posicionamiento, sólo esperamos que se amplíe nuestro mercado y aumente la demanda.

A largo plazo

En un año y medio esperamos aumentar la producción a 30 000 tortillas diarias; es decir, 1 000 kg diarios de tortilla (24 000 kg al mes). Nos gustaría que nuestro producto fuera distribuido en restaurantes, comedores, puestos de tacos, etcétera. También que se coloque como una opción más para preparar tacos o platillos en los que normalmente se ofrece la opción de tortilla de maíz o de harina; trataremos de romper un poco con la costumbre de consumir sólo tortilla de harina de maíz o de trigo.

Investigación de mercado

Tamaño del mercado

Los clientes a los que pretendemos llegar son personas de nivel socioeconómico medio, ya que el producto tendría un costo mayor que los productos existentes en su área y la gente de nivel bajo no estaría dispuesta a pagar la diferencia. El mercado que pretendemos abarcar es la colonia Chepevera, la cual está habitada, en su mayoría, por gente de clase media. De acuerdo con datos del INEGI, en esta colonia habitan aproximadamente 500 familias de 5 integrantes cada una, lo cual nos da un total de 2 500 personas (con base en información obtenida en el censo de población de 1990, se puede suponer que la población ha crecido pero estos supuestos no entrarán dentro de nuestro análisis de mercado). De estas 2 500 personas, 2 100 son adultos mayores de 18 años con un poder adquisitivo fijo, los cuales tienen que decidir diariamente en dónde comer o qué comer en sus casas. Tienen que consumir productos nutritivos que hagan que su dieta sea sana y balanceada. Es por esto que decidimos lanzar en este mercado nuestro producto, pues en cada tortilla que estas personas consuman, su alimentación se verá enriquecida proteínicamente.

Consumo aparente

De acuerdo con información obtenida en el INEGI, 93.5% de los mexicanos consumen tortilla diariamente (este producto está dentro de la canasta básica de consumo y su precio está subsidiado). Si de las 2 500 personas de nuestro mercado prueba, sólo 90% consumen tortillas y de éstas sólo 80% la comen diario, cada una con un promedio de 5 piezas, nuestro consumo aparente es de:

2 500 * 0.90 = 2 250 consumidores de tortillas
2 250 * 0.80 = 1 800 consumidores de tortilla a diario
1 800 * 5 = 9 000 tortillas diarias

Si la presentación del producto va a ser en paquetes de 1 kg (aproximadamente 30 tortillas), el consumo aparente es de 9 000/30 = 300 kg diarios. Si se trabajan 6 días de la semana y el mes tiene cuatro semanas, la producción en kilogramos por mes es de 300 * 6 * 4 = 7 200 paquetes de 1 kg por mes.

Demanda potencial

La demanda potencial a corto plazo sería de 9 000 kg al mes. Si consideramos un crecimiento promedio del mercado de 100%, para un mediano plazo habrá una demanda potencial de 18 000 kg al mes y para un largo plazo, con un crecimiento de 70%, habrá una demanda de 30 000 kg al mes en tan sólo año y medio. Este crecimiento se debe a la distribución de nuestro producto, a través de otros canales, así como a la venta del mismo en un área geográfica mayor.

Participación de la competencia en el mercado

Es importante considerar la competencia con la que se cuenta antes de iniciar labores de la empresa, estudiando a los competidores encontramos lo siguiente:

Tabla 7.1

Participación de la competencia de Alimentos Enriquecidos.

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Porcentaje de participación en el mercado
Ricas	Monterrey, N.L.	Sabor, accesibilidad	10%
Tortillas Tía Lola	Monterrey, N.L.	Sabor, consistencia, frescura y accesibilidad	20%
Deliciosas	Monterrey, N.L.	Precio	5%
Sabrosita	Monterrey, N.L.	Precio, accesibilidad	10%
La Mexicana	Monterrey, N.L.	Están recién hechas	15.5%
Super Mart	Monterrey, N.L.	Están recién hechas	15.5%
Paquetes sin marca	Monterrey, N.L.	Sabor, accesibilidad, producto sin conservadores	24%

Estudio del mercado

Objetivo del estudio de mercado

El objetivo del estudio de mercado es conocer la opinión de la gente en cuanto a la introducción de nuestro producto al mercado y, en cierta forma, saber si estaría dispuesta a adquirirlo. Consideramos de suma importancia que el cliente acepte como parte de su alimentación diaria el nuevo concepto de tortilla, de igual forma, que se sienta satisfecho con su calidad y sabor; esto se reflejará no sólo con el consumo en su casa, sino también con la demanda en restaurantes y establecimientos alimenticios. Para nuestra empresa es de vital importancia que se reconozca que nuestro producto está elaborado con ingredientes 100% naturales y que aporta, además de un nuevo y rico sabor, un valor proteínico mayor (el cual no es muy evidente para el consumidor).

Es por eso que con el reflejo de la preferencia y demanda del consumidor hacia nuestro producto, sabremos si éste en realidad cumple su misión y ofrece lo esperado.

Encuesta tipo

¡Hola! Somos estudiantes de Ingeniería de Industrias Alimentarias y queremos que nos ayudes a contestar esta encuesta. Hazlo con sinceridad, ya que estos datos son muy importantes para nuestro proyecto.

1. ¿Consumes tortillas de harina o de maíz?

   harina __________ maíz __________ ambas __________

2. ¿Cuántas tortillas acostumbras comer al día?

   una __________ dos __________ más (especifica) __________

3. ¿Dónde acostumbras comprarlas?

   en la tortillería __________
   en el supermercado __________
   en la tienda __________
   las hacen en tu casa __________
   otros (especifica) __________

4. ¿Te gustaría consumir una tortilla con un valor proteínico mayor y además 100% natural (sin saborizantes ni aditivos)?

   sí __________ no __________ ¿por qué? __________

5. ¿Comprarías una tortilla con sabor a frijol que te brindara ese valor proteínico mayor?

   sí __________ no __________ ¿por qué? __________

6. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por ellas?

   $4.00-5.00/kg __________ $5.00-6.00/kg __________ $7.00/kg o más __________

¡Gracias por tu cooperación!

Aplicación de la encuesta

La aplicación de encuestas se realizó en forma personalizada y pidiendo al encuestado que contestara de la manera más sincera posible, a fin de obtener resultados más reales. Las encuestas se aplicaron a gente de todas las edades y de distintas profesiones y ocupaciones: estudiantes, amas de casa, secretarias, profesores, etcétera, ya que la oferta de nuestro producto no está restringida para nadie, lo pueden consumir tanto hombres como mujeres de todas las edades y profesiones. En total se encuestaron a 90 personas en diversos lugares como el ITESM, hogares (amas de casa) y negocios. Esta aplicación tomó aproximadamente dos días (27 y 28 de septiembre; martes y miércoles respectivamente, con el fin de aplicarla a una mayor variedad de personas).

Resultados

Presentamos a continuación los resultados:

1. Tipo de tortilla que consumen:

   a) 80.22%, de harina de trigo y de maíz
   b) 9.89%, de harina de trigo
   c) 9.89%, de harina de maíz

2. Número de tortillas consumidas al día:

   a) 41.11%, 2 tortillas
   b) 41.11%, más de 2 tortillas (promedio 5)
   c) 13.33%, una tortilla
   d) 4.44%, no consume

3. Lugar de compra:

a) 30%, en supermercados
b) 28.89% la elabora en casa
c) 13.33% la adquiere en tiendas de conveniencia
d) 10%, en tortillerías
e) 15.56%, en varias de las opciones anteriores
f) 2.22% no especificó

4. Preferirían consumir un producto nutritivo y natural:

a) 95.56%, sí
b) 4.44%, no

5. Comprarían una tortilla con sabor a frijol:

Sí, 80%; No, 20%

La razón por la que la comprarían sería:

a) 60%, por nutritiva
b) 20%, por natural
c) 14.44%, por su sabor
d) 5.56% no especificó

6. Cantidad que está dispuesto a pagar por un kilogramo:

a) 45%, de $4.00 a 5.00
b) 30%, de $5.00 a 6.00
c) 25%, $7.00 o más
d) No contestó

Conclusiones del estudio

Con base en las encuestas aplicadas pudimos apreciar que el consumidor está realmente interesado en adquirir productos cada vez más naturales y, por consiguiente, más saludables; ésta fue una de las características de nuestro producto que más llamó la atención. Por otra parte, el porcentaje de personas que están dispuestas a aceptar el cambio de la tortilla convencional de maíz a la de frijol fue sólo 22% mayor al que la rechazó; sin embargo, notamos que la gente tiene curiosidad por probarlas y sustentar su decisión en la prueba sensorial (hasta no probar, no pueden saber).

De acuerdo con los resultados de las encuestas, concluimos que la mayoría de la gente come tanto tortillas de harina como de maíz, en un promedio aproximado de 5 piezas diarias. Además, está ávida de regresar a lo natural, ya está cansada de consumir productos con aditivos, conservadores, saborizantes, etcétera. En cuanto a la aceptación del producto con un nuevo sabor (a frijol), creemos que es importante darlo a probar antes de aplicar la encuesta, a fin de que el consumidor sepa de qué se trata y si lo aceptaría.

Por último, la gente está dispuesta a pagar un precio un poco más elevado al de un kilo de tortilla de maíz. El precio estimado para la tortilla de frijol (según datos de las encuestas) está entre $5.00 y $6.00.

A pesar de obtener los resultados esperados, creemos que la muestra no es lo suficientemente amplia como para darnos una idea real de la aceptación en el mercado, ya que ésta depende de muchos otros factores.

Distribución y puntos de venta

Nuestro producto (tortillas con harina de frijol) se venderá en tortillerías, pues queremos que sea recién hecho. Escogimos este medio porque la mayoría de las personas prefieren las tortillas recién

hechas y que no contengan conservadores. Por lo tanto, la distribución sería básicamente directa al cliente, es decir:

Productor ⟶ Consumidor final

A largo plazo pensamos contar con servicio a domicilio, por lo que sería una distribución diferente:

Productor ⟶ Minorista ⟶ Consumidor final

En este esquema, los productores son los mismos dueños más otras tres personas, y uno de nosotros estaría en los puntos clave del proceso, que son la elaboración de la harina de frijol, la incorporación de los ingredientes para el producto final junto con la supervisión de la máquina tortilladora, la envoltura del producto y su venta.

Promoción del producto o servicio

En la figura 7.6 se muestran el volante y la etiqueta, en la cual se incluye el logotipo del producto; el empaque consiste en pliegos de papel revolución con una impresión de la etiqueta. Como medios de promoción escogimos volantes y anuncios en el periódico, porque son baratos y efectivos; es decir, la gente llega a conocer el producto rápidamente a un costo de $0.16 por volante y $500 diarios por el anuncio en el periódico, pues buscamos, en principio, tener el menor gasto posible.

Dentro de los medios de publicidad que no emplearemos están la radio y la televisión, ya que representan una inversión o gasto muy elevado que a corto y mediano plazos la empresa no puede cubrir, tal vez a largo plazo se recurra a un anuncio en la radio. La figura 7.6 muestra el volante y etiqueta que empleará Alimentos Enriquecidos en sus tortillas.



Figura 7.6 Volante y etiqueta (incluye el logotipo) con el nombre del producto.

Fijación y políticas de precio

El costo de la realización de nuestro producto será de aproximadamente $5.50 por kg de tortilla, incluidos los costos fijos y variables. Esto se debe al costo de los ingredientes y a su producción. La información se encuentra en la tabla siguiente:

Tabla 7.2

Tabla de costos para la elaboración de tortillas de Alimentos Enriquecidos.

Costos variables		
Materia prima	**Costo/kg de mat. prima**	**Costo/unidad producto**
Harina de maíz	$1.664	$1.248 (750 g)
Frijol	$5.60	$1.40 (250 g)
Sal	$1.50	$.003 (2 g)
Papel de envoltura impreso		$.10 (pieza)
Total	$8.764	$2.751

El costo por kg de tortilla de gastos en materia prima es de $2.751.

Gastos por servicios públicos	Costo/mes
Luz	$660
Agua	$100
Gas	$450
Total	$1 210

Costos fijos			
Sueldo de empleados y renta	**Diario**	**Mensual**	**Total mensual**
3 empleados	$38/persona	$1 150/persona	$3 450
3 administradores	$67.00/persona	$2 000/persona	$6 000
Renta local	$4 500/mes	$4 500	$4 500
Renta de equipo			$5 000
Gastos por servicios			$1 210
Total			$20 160

Si se planea una producción de 7 200 kg al mes, los costos fijos totales serían $20 160, y los costos fijos unitarios (CFU) $2.8.

- El posible precio de nuestro producto sería: CVU + CFU = P

$$2.751 + 2.8 = 5.551$$

el punto de equilibrio sería en unidades $\frac{CF}{P - CV} = \frac{20\ 160}{5.55 - 2.751} = 7\ 200$

- La ganancia deseada es de 7.7%, por lo que el precio de venta del producto es: $6.00
- El punto de equilibrio de la empresa es: CF/(PV – CV)

$$\frac{20\ 160}{6.00 - 2.751} = 6\ 205$$

Plan de introducción al mercado

Lo más importante es que el cliente pruebe el producto. Para hacerlo daremos muestras gratuitas (promoción) en diferentes ubicaciones. También, mediante el periódico y volantes, haremos pro-

moción para que las personas lo vayan conociendo y sepan que hay un nuevo alimento que pueden incluir en su dieta diaria. Estos medios tendrían un costo aproximado de:

- $160: Impresión de 1 000 volantes, a una tinta, tamaño media carta, en papel bond blanco de 29 kg.
- $500/día: Publicación en periódico de dos anuncios medianos de aproximadamente 20 × 20 cm en las secciones "Consumidor" y "La buena mesa".

Riesgos y oportunidades del mercado

Riesgos:

- Que el producto no sea aceptado por el consumidor; si esto ocurre, nuestra empresa quebraría y todos saldríamos perdiendo. Este punto es el más importante, por eso se necesita hacer mucha propaganda y muy buena para que se acepte el producto y se le consuma.
- Que la competencia robe la idea. Si, por ejemplo, una empresa más grande como Tía Lola saca un producto como el nuestro y, ayudada por su tecnología, lo mejora, nos quita el mercado y por consiguiente nuestras ventas.
- Que el gobierno fije el precio de nuestro producto por ser uno de los que se encuentra en la canasta básica. Si esto sucede, no tendríamos la libertad de elegir las utilidades que desearíamos obtener y nos limitaríamos en muchos aspectos; posiblemente no alcanzaríamos a cubrir los costos.
- Que nuestros ingresos sean menores que nuestros gastos. Si esto sucede, quiere decir que no estamos vendiendo lo suficiente o que el precio no es el indicado. Esto puede pasar al principio, siempre y cuando hayamos previsto que al paso del tiempo nos repondremos y obtendremos lo que perdimos, más utilidades.

Oportunidades:

- Que la gente acepte el producto. Esto implicaría incursionar en un mercado sin competencia, ya que no hay una mercancía similar en el mercado.
- Que se abra la posibilidad de crear nuevos productos con este tipo de harina (tostadas, totopos, sopes, etc.) para que crezca la empresa y así comprar maquinaria nueva o mejorar los procesos de producción con la consecuente posibilidad de bajar los costos y disminuir precios.
- Que tengamos ingresos favorables (que crezcan las ventas), lo cual tendría las mismas ventajas que el punto anterior.
- Que el gobierno lo subsidie para la clase baja, de manera que nos ayude con los costos y se satisfaga a los clientes que necesitan este producto nutritivo más que nadie.
- Que a una empresa grande le guste el producto y quiera comprar la idea o se quiera afiliar con nosotros dando la inversión necesaria y la tecnología para mejorar el producto y aumentar la producción.

Sistema y plan de ventas (administración de ventas)

Con base en las encuestas realizadas en una muestra de 90 personas, 81 (es decir, 90.11%) consumen, en promedio, 5 piezas diarias. De estas 81 personas, 65 personas (es decir, 80% de las 81) estarían dispuestas a comprarlas. Dentro de la población en la cual venderemos el producto, que es de 2 500 personas, tenemos que:

2 500 personas ____________________ 100%
× ________________________ 90.11%
x = 2 250 personas que consumen tortillas de maíz
2 250 personas ____________________ 100%
× ________________________ 80%
x = 1 800 personas comprarían tortilla de frijol

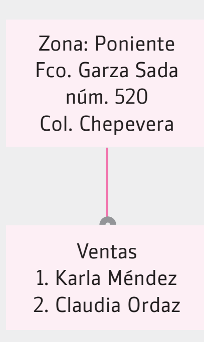
Si en 1 kg hay 30 tortillas y se consumen cinco tortillas diarias en promedio, se estimaría una venta de 1 kg por semana por persona. Si esas 1 800 personas se distribuyen en distintos días de la semana, asistirían a comprar 300 personas diarias, lo que equivaldría a la venta de 300 kg diarios, 1 800 kg a la semana, 7 200 kg al mes.

Nota: Toda esta información está calculada suponiendo que el consumidor sólo compra para él y no para su familia.

Con base en esto, la venta diaria sería de 300 × 6.00, es decir, $1 800.00 por día.

Organigrama

El organigrama del área de ventas es el siguiente:



Ligas de interés

A continuación presentamos algunos sitios que pueden ser de su interés para obtener mayor información sobre el tema:

La página web publicada por el Instituto PYME de México, proporciona ligas a una lista de documentos donde se detallan los pasos generales que se deben seguir, incluyendo la fijación de objetivos comerciales, la determinación de la mejor ubicación para la empresa y la evaluación de su situación financiera para la elaboración de planes de negocios: http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/731/Lista-de-verificaci%C3%B3n-para-crear-una-nueva-empresa

La publicación del Instututo Mexicano de Teleservicios que se encuentra en el siguiente sitio describe una de las estrategias de mayor penetración en el mercado: el marketing directo

www.imt.com.mx/recontact/03/marketing.php

La publicación de Universo PYME México menciona las ventajas del marketing on line:
www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3969&Itemid=136

Nota: Todos los precios mencionados en este capítulo son ficticios, sólo se han agregado como referencia y ejemplo para realizar los ejercicios correspondientes.

Capítulo 8

Producción

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. enlistará los recursos físicos necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio a ofrecer.
2. identificará los pasos del proceso productivo del producto o servicio a ofrecer y los plasmará en un diagrama de flujo.
3. diseñará los planos del área física necesaria para la operación de la empresa.
4. identificará la cantidad y cualidades del personal necesario para la producción del bien o servicio a ofrecer por la empresa.

1 8.1 Objetivos del área de producción

producción transformación de insumos a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores.
producto resultado final de un proceso de producción que representa un satisfactor para el consumidor.

La transformación de insumos a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores es la **producción**. Tales productos pueden ser bienes o servicios.

El resultado final de un proceso de producción es el **producto**, el cual puede ser un bien o servicio, que representa un satisfactor para el consumidor.

Podemos destacar dos tipos de bienes:

- **Bienes industriales.** Productos que se utilizan para producir otros bienes; algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo, como materia prima, producto semiterminado o componentes.
- **Bienes de consumo.** Productos que usan los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales; se clasifican en bienes duraderos o perecederos (ver figura 8.1).



a)



b)

Figura 8.1 *a*) Los bienes duraderos tienen una vida larga, como los muebles, mientras que *b*) la vida de los bienes perecederos es corta, como la de las frutas.

Los servicios se clasifican, en general, de la siguiente forma (ver figura 8.2):

- **Servicios comerciales.** Algunos ejemplos son: reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones, etcétera.
- **Servicios profesionales.** Algunos ejemplos son: administrativos, atención médica o dental, educativos, de asesoría, etcétera.

Es indispensable establecer los objetivos que se pretenden alcanzar en el área de producción, con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los objetivos del área de producción, al igual que los de otras áreas, deben ser cuantificables y medibles, e ir en relación con los recursos disponibles de la empresa.

El cuadro 8.1*a* muestra los objetivos a corto, mediano y largo plazos en el área de producción de la empresa Postres Mexicanos, mientras que el cuadro 8.1*b*, los objetivos de República.

Cuadro 8.1*a*

Objetivos de producción de Postres Mexicanos.

Objetivo a corto plazo: Producir y vender el arroz con leche demandado en las cafeterías del ITESM de los Campus Monterrey, Garza Sada y Garza Lagüera. La cantidad que se espera vender y, por lo tanto, producir en el corto plazo es de 30 000 porciones individuales por mes.

Objetivo a mediano plazo: Se espera un incremento en los niveles de producción a 42 000 porciones mensuales.

Objetivo a largo plazo: Se espera un nivel de producción de 63 000 porciones mensuales.

Cuadro 8.1*b*

Objetivos de producción de República.

Objetivo a corto plazo: Actualizarse diariamente para ofrecer los más avanzados servicios web. Producir el equivalente a 60 páginas mensuales divididas en sitios de diversos tamaños. Incorporar más recursos a la empresa, incrementar nuestras ventajas competitivas. Implementar un programa de mejoramiento continuo.

Objetivo a mediano plazo: Aumentar la planta productiva para producir 200 páginas mensuales. Incrementar la capacidad de producción por 25 páginas mensuales cada vez que se extienda el área de cobertura a una nueva ciudad.

Objetivo a largo plazo: Contar con un centro de diseño central con capacidad de producción para satisfacer la demanda generada por 10 ciudades; es decir, 1 600 páginas mensuales.



Ejercicio 8.1

Determine, con base en las ventas posibles estimadas en el capítulo 7, los objetivos de producción a corto, mediano y largo plazos que tendrá su empresa y complete la siguiente cédula:

Objetivo a corto plazo: ______________________________

____

____

____

____

Objetivo a mediano plazo: ______________________________

____

____

____

____

Objetivo a largo plazo: ______________________________

____

____

____



a)



b)

Figura 8.2 ***a***) Un taller mecánico otorga un servicio comercial, mientras que ***b***) un consultorio dental provee un servicio profesional.

8.2 Especificaciones del producto o servicio

El diseño de un producto o servicio debe cumplir con varias características, entre otras:

- Simplicidad y practicidad (facilidad de uso).
- Confiabilidad (que no falle).
- Calidad (bien hecho, durable, etcétera).

Asimismo, el diseño debe especificar en qué consiste el producto o servicio, hacer una descripción detallada del mismo e incluir dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.

El diseño del producto elaborado por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 8.2*a* y en el cuadro 8.2*b* se describen los servicios que ofrece República.

Cuadro 8.2*a*

Diseño de producto de Postres Mexicanos.



Nuestro producto es un postre elaborado a base de arroz (25 g), leche descremada (47 ml), canela (0.35 g), agua (95 ml), azúcar (10 g). Se envasará en un recipiente cilíndrico, transparente, de distintos materiales (multicapa), adecuado para el uso de microondas, con una capacidad de 150 g y una etiqueta con información completa del producto (empresa elaboradora, información nutricional, etc.). El arroz con leche se sellará con una tapa de poliestireno blanca. Su consistencia es semigelatinosa y su textura es blanda. Debido a la presencia del azúcar, que funciona en este caso como un conservador, nuestro producto tendrá una vida de anaquel de tres días, mientras permanezca almacenado a una temperatura de refrigeración de 4-5 °C.

Cuadro 8.2*b*

Descripción de los servicios que ofrece República

Una página de internet es una combinación de texto, imágenes, multimedia y libretos de rutinas que, de manera conjunta o por separado, presentan cambios en las pantallas del monitor de una computadora equipada con programas de software llamados *browsers*; de éstos, los más comunes son Netscape e Internet Explorer. También se utilizan otros programas especiales, como se explica más adelante.

Los cuatro elementos anteriores se codifican y programan en lenguaje HTML (Hyper Text Markup Language). Sin embargo, la palabra *lenguaje* no es completamente adecuada porque HTML es un protocolo de computadora y no un lenguaje en sí como lo es Basic, C o Turbo Pascal.

Con la tecnología descrita, República ofrece los siguientes servicios:

1. **Diseño, mantenimiento y albergue de sitios web**
   República ofrece mediante visitas personales a los clientes potenciales el diseño, mantenimiento y albergue de sitios web con diferente número de páginas y planeados para que la empresa dé la imagen de ser la mejor en su ramo. Las imágenes y los mensajes que utilizarán varían según el tamaño, giro y mercado de cada empresa; además, se emplearán diferentes colores y extensiones en cada sitio. En algunos casos sólo se modificarán los sitios existentes, siguiendo las mismas políticas en el diseño.

2. **Comercio electrónico**
   Además de diseñar un sitio web para el cliente, siguiendo los lineamientos anteriores, se incorpora un catálogo con imágenes de alta calidad de los productos que ofrece el cliente a sus consumidores. La tienda se construye de manera que sea fácil y seguro comprar en ella. Se incorpora una tarjeta de compras al sitio, para que el cliente pueda ver el total en un sistema de correo electrónico automatizado, que enlace la orden de compra del cliente con la empresa y con el banco que hará el cargo en la tarjeta de crédito. En caso de que el cliente no desee pagar con tarjeta de crédito, puede utilizar el inventario del catálogo para identificar la mercancía que desea adquirir y ponerse en contacto directo con la empresa para arreglar el pago por cheque o giro bancario. Además, se enlaza un sistema de rastreo que el comprador puede revisar en cualquier momento, para conocer el estado de su orden.

A continuación complete la cédula del ejercicio 8.2.

Ejercicio 8.2

Realice un diseño definitivo del producto o servicio de su empresa. Dé explicaciones de cada parte, incluya dibujos, fotografías, planos, diseños, maquetas, etcétera.

8.3 Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

Independientemente de si se producirá, maquilará o comprará en un principio, es necesario conocer el proceso de producción y/o prestación de servicios de la empresa.

El **proceso de producción** es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o para prestar un servicio. En él se conjuntan la maquinaria, la materia prima y los recursos humanos necesarios para realizar el proceso. Este proceso debe quedar establecido en forma clara, de modo que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios. Debe considerarse también que este proceso tendrá que evitar cualquier daño posible al medio o a la sociedad en general.

proceso de producción conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o para prestar un servicio.

El proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

a) Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
b) Organizar las actividades de manera secuencial.
c) Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

El cuadro 8.3*a* muestra el proceso de producción que utiliza la empresa Postres Mexicanos y el cuadro 8.3*b* el de República.

Cuadro 8.3*a*

Proceso de producción de Postres Mexicanos.

La producción mensual de la empresa será de 30 000 unidades, debido a que la empresa funcionará cinco días a la semana la producción diaria será de 1 500 porciones individuales, elaborándose las mismas en lotes de 300 porciones cada uno.

Para una producción de 300 porciones:

1. Pesado y medición del arroz, la canela en raja, la leche descremada y el azúcar (10 min).
2. Cocción del arroz con agua y canela a 60 °C en ollas de presión (20 min).
3. Incorporación de la leche descremada y el azúcar (5 min).
4. Cocción a fuego lento, hasta que se evapore 40% de la leche, a una temperatura constante de 80 °C (25 min).
5. Enfriar a temperatura ambiente (30 min).
6. Envasado (45 min).
7. Etiquetado (20 min).

Tiempo total del proceso de elaboración: 155 min (2 h 35 min).

Cuadro 8.3*b*

Proceso de prestación de servicios de República.

Una vez definido el segmento de mercado, procedemos a concertar citas y visitar a los clientes potenciales. Después de esta entrevista, la secuencia de acciones es la siguiente:

1. El departamento de operaciones hace una recomendación acerca de la composición más adecuada para el sitio del cliente (3 h).
2. El departamento de marketing incorpora el análisis y lo entrega al cliente (2 h).
3. El vendedor da seguimiento al cliente (tiempo variable).
4. Si el cliente acepta la propuesta, se cobra un anticipo de 50% (1 h).
5. El centro de diseño produce la página principal del sitio (1-24 h).
6. Se presenta la página al cliente para que la apruebe, modifique o rechace (2-24 h).
7. El centro de diseño hace los cambios correspondientes hasta que el cliente quede satisfecho (4 h).
8. Se diseñan el resto de las páginas (1 h por página).
9. Se presenta un demo al cliente (4 h).
10. Se espera la aprobación del cliente (8-16 h).
11. Se da de alta en el servidor la nueva página (1-4 h).
12. Se archiva la página (5-10 minutos).
13. Se cobra el 50% restante.

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 8.3.

Ejercicio 8.3

Indique el proceso de producción o de prestación de servicios de su empresa.

____

____

____

____

____

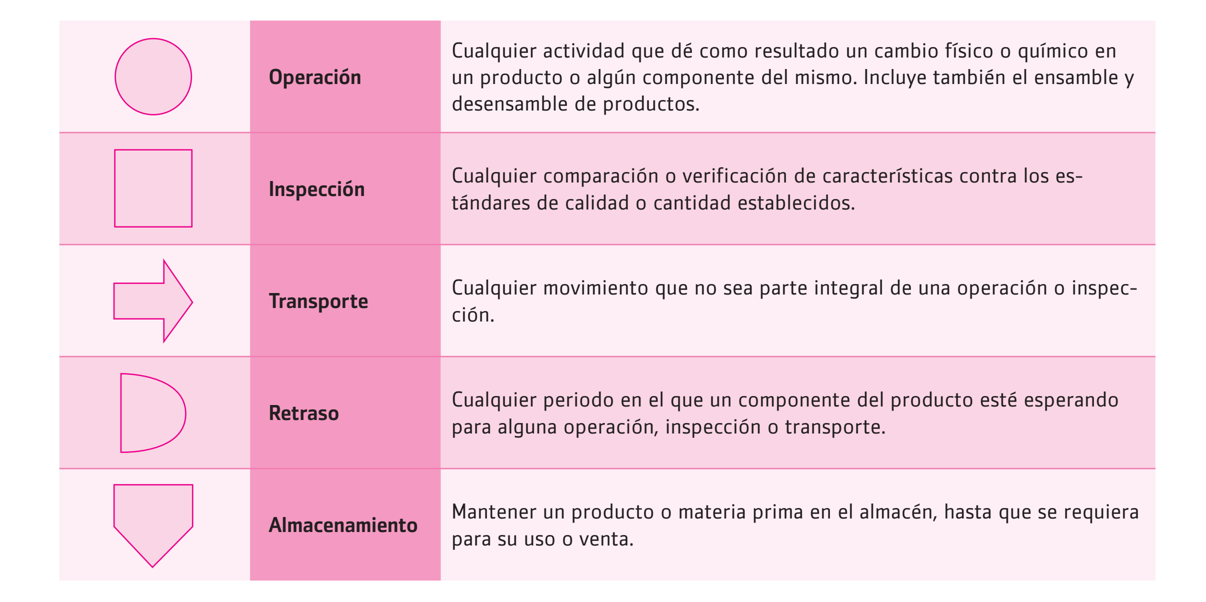
____

____

8.4 Diagrama de flujo del proceso

El **diagrama de flujo del proceso de producción** es una secuencia gráfica de las operaciones; sirve para detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo, cuya simbología básica más común es la siguiente:

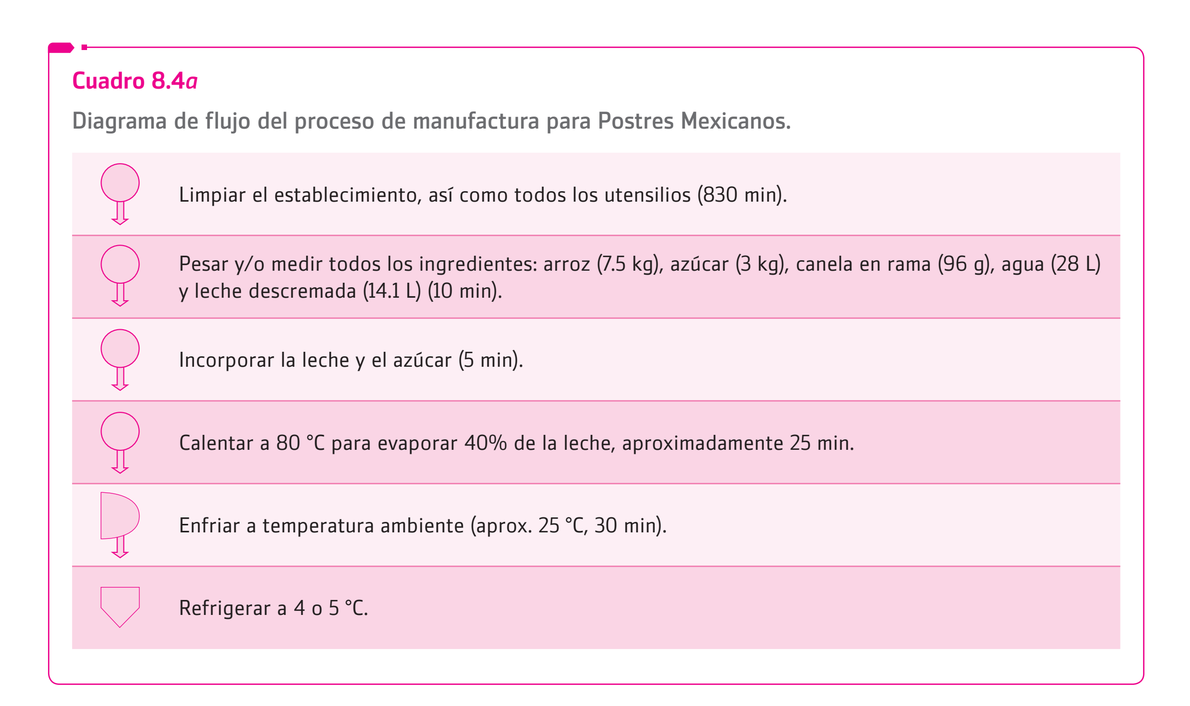
> **diagrama de flujo del proceso de producción** es una secuencia gráfica de las operaciones; sirve para detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo.



Símbolo	Nombre	Descripción
○	**Operación**	Cualquier actividad que dé como resultado un cambio físico o químico en un producto o algún componente del mismo. Incluye también el ensamble y desensamble de productos.
□	**Inspección**	Cualquier comparación o verificación de características contra los estándares de calidad o cantidad establecidos.
⇨	**Transporte**	Cualquier movimiento que no sea parte integral de una operación o inspección.
D	**Retraso**	Cualquier periodo en el que un componente del producto esté esperando para alguna operación, inspección o transporte.
▽	**Almacenamiento**	Mantener un producto o materia prima en el almacén, hasta que se requiera para su uso o venta.

Es necesario diseñar y conocer el proceso productivo o de prestación de servicios de la empresa, para determinar actividades, tiempos, responsables y costos; de esta información se podrá derivar la capacidad productiva de la empresa.

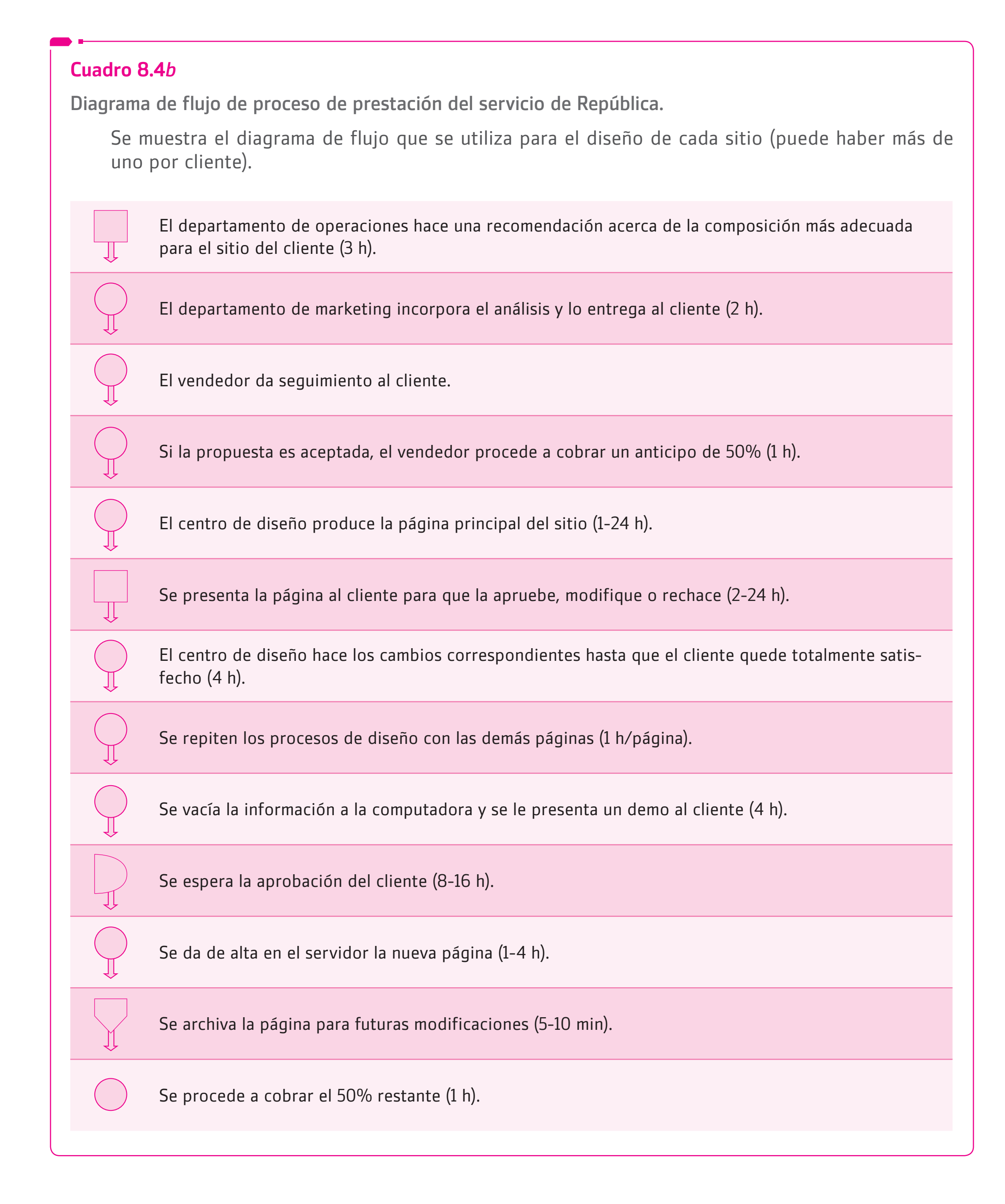
En el cuadro 8.4*a* aparece el diagrama de flujo de la empresa Postres Mexicanos y en el cuadro 8.4*b*, el diagrama de flujo de República.



Cuadro 8.4*a*

Diagrama de flujo del proceso de manufactura para Postres Mexicanos.

Símbolo	Actividad
Operación	Limpiar el establecimiento, así como todos los utensilios (830 min).
Operación	Pesar y/o medir todos los ingredientes: arroz (7.5 kg), azúcar (3 kg), canela en rama (96 g), agua (28 L) y leche descremada (14.1 L) (10 min).
Operación	Incorporar la leche y el azúcar (5 min).
Operación	Calentar a 80 °C para evaporar 40% de la leche, aproximadamente 25 min.
Retraso	Enfriar a temperatura ambiente (aprox. 25 °C, 30 min).
Almacenamiento	Refrigerar a 4 o 5 °C.



Cuadro 8.4*b*

Diagrama de flujo de proceso de prestación del servicio de República.

Se muestra el diagrama de flujo que se utiliza para el diseño de cada sitio (puede haber más de uno por cliente).

El departamento de operaciones hace una recomendación acerca de la composición más adecuada para el sitio del cliente (3 h).

El departamento de marketing incorpora el análisis y lo entrega al cliente (2 h).

El vendedor da seguimiento al cliente.

Si la propuesta es aceptada, el vendedor procede a cobrar un anticipo de 50% (1 h).

El centro de diseño produce la página principal del sitio (1-24 h).

Se presenta la página al cliente para que la apruebe, modifique o rechace (2-24 h).

El centro de diseño hace los cambios correspondientes hasta que el cliente quede totalmente satisfecho (4 h).

Se repiten los procesos de diseño con las demás páginas (1 h/página).

Se vacía la información a la computadora y se le presenta un demo al cliente (4 h).

Se espera la aprobación del cliente (8-16 h).

Se da de alta en el servidor la nueva página (1-4 h).

Se archiva la página para futuras modificaciones (5-10 min).

Se procede a cobrar el 50% restante (1 h).

En la cédula del ejercicio 8.4 especifique el diagrama de flujo que empleará en su empresa, indique también el tiempo que requerirá en cada actividad.

8.5 Características de la tecnología

Es importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto, porque hace posible:

- Asegurar que se usará un nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto y a la región donde se piensa desarrollar.
- Tener en mente todas las alternativas de tecnología, para considerarlas en la selección.

Ejercicio 8.4

Elabore un diagrama de flujo del proceso de manufactura de su producto o servicio, desde la entrada de insumos necesarios para la fabricación, hasta el producto terminado, empacado y listo para la venta.

Cuando se elige la tecnología, es necesario tomar en cuenta aspectos como:

- Facilidad para adquirir la tecnología.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, acuerdos, etcétera).
- Aspectos técnicos especiales de la tecnología, al aplicarla en el proceso de producción (capacitación, equipo, instalaciones, etcétera).
- Posibilidades de copiado (si la tecnología es original, lo más conveniente es buscar las formas de registro y protección legal).

A continuación se ejemplifica la evaluación de la tecnología empleada por Postres Mexicanos, en el cuadro 8.5*a*, y en el cuadro 8.5*b*, la de la tecnología de República.

Cuadro 8.5*a*

Evaluación de la tecnología que emplea Postres Mexicanos.

La tecnología necesaria es sencilla en cuanto a la producción de arroz con leche. En la conservación y envasado no requerimos de tecnología muy avanzada, sin embargo, obtendremos asesoría profesional en estas áreas. Respecto a la conservación y envasado, preguntaremos al doctor Ramiro Mendoza, catedrático del Departamento de Tecnología de Alimentos (ITESM, Campus Monterrey), para obtener la información necesaria.

En relación con el proceso del arroz con leche, se emplea una estufa con cuatro quemadores, ollas de aluminio inoxidable (de presión), cucharas, recipientes para medir volúmenes y una báscula. El etiquetado es manual. En caso de surgir un producto similar al nuestro, podemos ofrecer a los consumidores variedades del producto como: preparado con arroz integral, o bien que presente sabores diferentes, como arroz con leche sabores chocolate y vainilla.

Cuadro 8.5*b*

Evaluación de la tecnología que utiliza República.

El desarrollo de sitios de internet requiere la tecnología más avanzada en programación, software y telecomunicaciones. Hace 10 años este lenguaje simplemente no existía. En cuanto a especificaciones técnicas, el programa de software para crear una página es un editor de HTML. Dos de los más comunes, a nivel profesional, son Hot Dog y Web Edit; estos programas son plataformas que permiten al usuario escribir los códigos de HTML. Una nueva generación de editores WYSWYG (What You See is What You Get) surgieron el año pasado, de éstos, los mejores son Frontpage y Net Fusion. Aunque son mucho menos poderosos que los editores tradicionales, pueden usarse sin tener que aprender HTML, lo que es una ventaja para aficionados que deseen diseñar su propia página y que no cuenten con el tiempo para aprender HTML. Una comparación sería que los editores HTML son como un lienzo en blanco para artistas, y los programas WYSWYG son como una hoja para pintar por números que pueden llegar a hacer un cuadro atractivo sin requerir talento.

En función de la tecnología que utilizará su empresa, complete la cédula del ejercicio 8.5.

Ejercicio 8.5

Mencione las características y especificaciones de la tecnología que utilizará para desarrollar el producto o servicio de su empresa.

____

____

____

____

____

____

____

____

____

8.6 Equipo e instalaciones

El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar, así como el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la elaboración de productos y/o prestación de servicios de la empresa (ver figura 8.3). Para esto se necesita lo siguiente:

- Descomponer el proceso en actividades específicas.
- Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.
- Realizar una lista de todas las herramientas necesarias para cada actividad.
- Determinar el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad.
- Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para realizar cada tarea.

Además, es necesario prever un programa de mantenimiento del equipo, a fin de garantizar un adecuado funcionamiento del mismo.

El equipo, las herramientas e instalaciones que utilizará Postres Mexicanos se presentan en la cédula del cuadro 8.6*a* y el equipo para República, en el cuadro 8.6*b*.

a)



b)

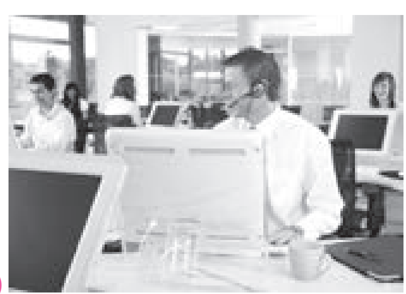


Figura 8.3 Las actividades que realiza una empresa corresponden de forma directa al equipo, herramienta e instalaciones que tendrá la misma.

Cuadro 8.6*a*

Equipo, herramientas e instalaciones que utilizará Postres Mexicanos.

Equipo/herramienta	Cantidad	Marca
Estufa industrial	1	Denort
Fregadero	1	Italmex
Refrigerador	1	Denort
Mesa	1	Italmex
Báscula	1	Denort
Ollas de presión	5	Oneida
Cucharas	3	Oneida
Recipientes de plástico	5	Tupper
	Total	$43 000.00

Los servicios necesarios para la producción del arroz con leche son: gas natural, electricidad y agua potable.

En cuanto a las instalaciones, no se requiere ninguna en especial; se cuenta con espacio de planta de 30 m^2.

Respecto al mantenimiento del equipo, se realizará lo siguiente:

- Limpieza de la estufa y del fregadero, dos veces al día.
- Lavado de los utensilios, cinco veces al día, cada vez que se termine una serie de producción.
- Limpieza de la mesa de envasado, cinco veces al día, después de cada serie de producción.

Cuadro 8.6*b*

Equipo, herramientas e instalaciones que empleará República.

Equipo	Cantidad	Marca
Computadora personal	2	Clon
Computadora personal	1	Compaq
Escáner	1	HP Scan Jet
Módem	1	Motorola Life 28.8
Muebles de oficina	**Cantidad**	**Marca**
Módem	1	Motorola Life 33.3
Impresora	1	HP
Escritorios	5	
Mesa con 5 sillas	1	
Teléfonos	2	Telmex
Línea telefónica	2	Telmex
		Total $45 600.00

Los servicios que República requiere para atender a sus clientes son: acceso a internet, servidor, teléfono (estos tres servicios son de pago mensual) y energía eléctrica (con pago bimestral).

Las instalaciones necesarias son conexiones eléctricas estándar (por lo menos ocho) y línea telefónica (al menos tres) en un área física de 15 metros cuadrados.

El personal del centro de diseño y operaciones está capacitado para dar al equipo todo el mantenimiento que necesita, como la revisión continua del servidor, verificaciones constantes y pruebas de calidad de las páginas y del servicio, así que por este concepto no se tendrán costos adicionales. El mantenimiento es el siguiente:

- Revisiones periódicas en busca de virus en el software.
- Mantenimiento periódico al software con Norton Utilities (desfragmentación de los discos, optimización, arreglo de *clusters*).

Complete la cédula que se presenta en el ejercicio 8.6.

Ejercicio 8.6

Determine el equipo, las herramientas e instalaciones que utilizará para desarrollar su producto o servicio, así como el plan de mantenimiento del equipo.

	Cantidad	Marca	Precios
Equipo/herramienta:			
______________	______	______	______
______________	______	______	______
Servicios necesarios:			
______________	______	______	______
______________	______	______	______
Instalaciones necesarias:			
______________	______	______	______
______________	______	______	______
Mantenimiento:			
______________	______	______	______
______________	______	______	______

8.7 Materia prima

Independientemente del giro de la empresa es necesario contar con los insumos que apoyan el proceso productivo o la prestación del servicio, éstos deben tener la calidad y precio seleccionados; además, deben llegar a las instalaciones de la empresa en el momento oportuno para lograr el resultado deseado; por esa razón, el emprendedor debe poner especial cuidado en los puntos que se detallan a continuación.

8.7.1 Necesidades de materia prima

La **materia prima** se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa o a los insumos necesarios para prestar un servicio. Es conveniente que, cuando se especifiquen las cantidades a utilizar de materia prima, se contemple cuánto se requerirá por un volumen dado de producción o en relación con cierto periodo.

En el cuadro 8.7 se muestra la materia prima que requiere Postres Mexicanos. República no necesita materia prima, sólo el equipo y el personal ya mencionados.

materia prima elementos, partes o sustancias de las que se compone un producto o bien, se trata de los insumos necesarios para la prestación de un servicio.

Cuadro 8.7

Materia prima que necesita Postres Mexicanos.

En el caso de Postres Mexicanos, se optó por establecer la materia prima necesaria requerida por lote de producción; es decir, por 300 porciones (porciones de 150 g c/u).

Materia prima	Cantidad/lote
Arroz	7.5 kg
Azúcar	300 g
Canela	96 g
Agua	28.5 L
Leche descremada de vaca	14.1 L
Envase y tapa de plástico	300 unidades
Etiqueta	300 unidades
Por lote de producción se estimó un total de	$250.40

A continuación complete la cédula del ejercicio 8.7.

Ejercicio 8.7

Indique la materia prima que requerirá en su proceso productivo, especificando la cantidad estimada por periodo, lote o unidad.

Materia prima	Cantidad/periodo

8.7.2 Identificación de proveedores y cotizaciones

Esto facilitará el inicio de actividades productivas. Para ser más eficiente en la selección de proveedores, es indispensable establecer criterios; entre otros, se encuentran:

- Cumplimiento en fechas de entrega.
- Calidad.
- Precio.
- Servicios que ofrece.
- Créditos.
- Localización del proveedor.

Si se identifican los proveedores, se facilitará la selección del tipo de materia prima que se desee utilizar en el proceso de producción del bien. Es recomendable identificar a varios proveedores, y evaluar a cada uno de ellos con base en los criterios ya establecidos.

Asimismo, es conveniente diversificar la adquisición de la materia prima entre varios proveedores, para no establecer un lazo de dependencia con uno solo, ya que esto puede llegar a representar problemas en el área de producción si se tienen desacuerdos con el proveedor o si se presenta desabasto de una materia prima en particular. Lo anterior no aplica cuando se hagan alianzas estratégicas que favorezcan el plan de desarrollo de la empresa o le den ventajas competitivas.

La selección de proveedores realizada por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 8.8*a*.

Cuadro 8.8*a*

Selección de proveedores de Postres Mexicanos.

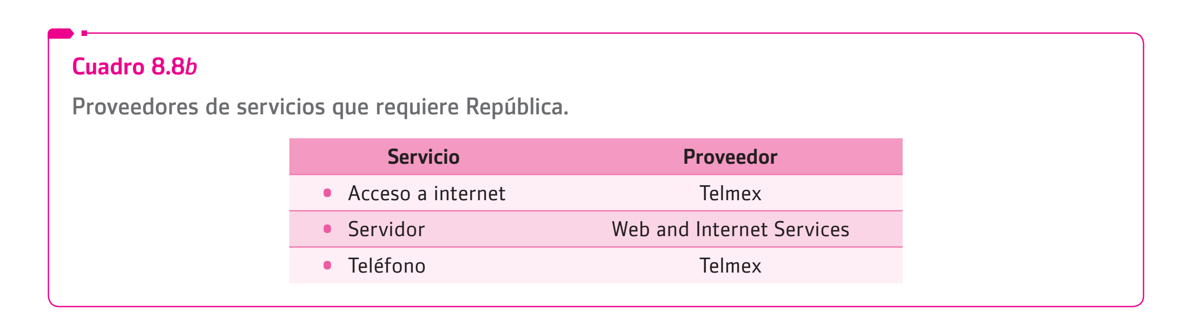
Materia prima	Proveedor	Precio	Calidad	Proveedor seleccionado
Arroz	Centro de abastos	$ 8.90/kg	Buena	
	Seleccionadora de Granos, S.A.	$ 8.16/kg	Buena	X
Azúcar	Centro de abastos	$ 6.60/kg	Buena	X
	Ingenio azucarero	$ 7.00/kg	Buena	
Canela	Centro de abastos	$250.00/kg	Buena	X
	Cinnamon del Norte, S.A.	$ 280.00/kg	Regular	

(*continúa*)

(*continuación*)

Leche	Productos La Laguna	$ 5.36/L	Buena	X
	Pasteurizadora Santa Rosita	$ 5.36/L	Regular	
Envases (envase con tapa de plástico)	Envases del norte	$ 0.950	Buena	X
	Envasadora de plásticos	$ 1.00	Buena	
Etiqueta	Imprestec	$ 0.50 por etiqueta	Buena	X
	Etimont, S.A.	$ 0.70 por etiqueta	Regular	

La empresa República no utiliza materia prima para la prestación de sus servicios, pero sí requiere de empresas, sin las cuales sería imposible atender a sus clientes; en el cuadro 8.8*b* se listan los proveedores de los servicios que necesita República.



Cuadro 8.8*b*

Proveedores de servicios que requiere República.

Servicio	Proveedor
• Acceso a internet	Telmex
• Servidor	Web and Internet Services
• Teléfono	Telmex

Complete la cédula del ejercicio 8.8.

Ejercicio 8.8

Determine los proveedores de sus diferentes materias primas o servicios.

Materia prima	Proveedor	Precio	Calidad	Proveedor seleccionado

8.7.3 Compras

Para realizar una compra se debe tener una guía; las políticas de compra son importantes, sobre todo por los continuos cambios de precio y la escasez de los materiales.

La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de las cantidades a adquirir y la identificación del momento en que se necesitará la materia prima. Asimismo, debe establecerse, cuando sea posible, si será el proveedor o el comprador quien pagará el flete, si hay un incremento fijo de precios en la materia prima, etc. Es conveniente saber si hay descuentos por pronto pago o por volumen de compra de la materia prima en cuestión.

En el cuadro 8.9 se muestra un formato de requisición de compra.

Cuadro 8.9

Formato de requisición de compra.

Proveedor ______________________ Orden de compra núm. __________

Fecha de pedido: __________

Fecha de entrega: __________

Empresa solicitante: ______________________ Tel. y fax. __________

Dirección: ______________________________________

Cantidad	Concepto	Precio	Importe
		Subtotal:	
		IVA:	
		Total:	

____
Firma de recepción

8.8 Capacidad instalada

La **capacidad instalada** se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, principalmente en cuanto a maquinaria, equipo e instalaciones físicas.

La determinación de la capacidad instalada de la empresa facilitará determinar tiempos de respuesta (entrega) al mercado y permitirá conocer las posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo.

capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede alcanzar una empresa con base en los recursos con los que cuenta.

La capacidad instalada debe ser acorde con el mercado (mercado potencial y planes de ventas), así como con los recursos limitantes de la empresa (mano de obra, disponibilidad de materia prima, etcétera).

Básicamente es necesario determinar dos factores:

- Capacidad instalada total (potencial).
- Nivel de producción adecuado (requerido).

Es necesario tomar en cuenta el mantenimiento preventivo que requerirán instalaciones, equipo y herramientas utilizadas en el proceso.

El cuadro 8.10*a* presenta la capacidad instalada de la empresa Postres Mexicanos y el cuadro 8.10*b* la capacidad instalada de República.

Cuadro 8.10a

Capacidad instalada de Postres Mexicanos.

En el caso de Postres Mexicanos, su capacidad instalada y su capacidad actual de producción son equivalentes. La capacidad actual de producción corresponde a la demanda potencial actual del producto (previamente determinada en el capítulo 7).

Periodo	Cantidad de producto
1 día	1 500 porciones de 150 g
1 semana	7 500 porciones de 150 g
1 mes	30 000 porciones de 150 g

Cuadro 8.10*b*

República.

Respecto a la capacidad instalada de la planta, cabe mencionar que, aun cuando los elementos de una página de internet y de un sitio en sí varían de lo simple a lo complejo, una fórmula de capacidad estándar es producir una página cada cinco horas. Cabe mencionar que éste es un promedio, ya que por lo general se requiere más tiempo para hacer la página inicial que para las demás.

Periodo	Capacidad de producción
1 día	1.6 páginas web
1 semana	9.6 páginas web
1 mes	41.28 páginas web

En el ejercicio 8.9 indique la capacidad instalada de su empresa.

Ejercicio 8.9

Mencione la capacidad instalada de la planta: cantidad de productos a producir, o servicios que la empresa puede prestar por día, semana y mes.

Periodo	Cantidad de producto

8.9 Manejo de inventarios

inventario es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.
punto de reorden cantidad mínima de inventario a la cual se necesita llegar para volver a comprar.

El **inventario** es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

El objetivo del control de inventarios es, por un lado, mantener una cantidad óptima de materiales para que estén disponibles en cualquier momento y que, de esta forma, el proceso productivo no se vea afectado por escasez de materia prima y, por otro, que no se perjudique económicamente a la empresa por exceso de inventario, ya que a una sobrexistencia corresponde una mayor cantidad de capital improductivo.

Para lograr este objetivo, es necesario establecer una cantidad mínima de inventario, antes de volver a comprar. A esa cantidad se le llama **punto de reorden**. La información requerida para calcular el punto de reorden es la siguiente:

- Consumo estimado de material en un periodo determinado.
- El tiempo que se emplea en colocar una orden de compra:
  - Tiempo para pedir cotizaciones.
  - Tiempo para seleccionar proveedor.
- Tiempo de entrega.
- Margen de seguridad.

Por ejemplo: se consumen 100 unidades al mes de un material, el proveedor tarda dos semanas en entregar después de efectuada la orden de compra, el tiempo estimado de tardanza es de dos días.

Si se considera que el mes tiene 4 semanas (se laboran cinco días por semana) se deduce lo siguiente:

- 100 unidades/4 = 25 unidades por semana (consumo por semana, o 25/5 = 5 unidades por día).
- 2 semanas × 25 unidades = 50 unidades (2 semanas es el tiempo que el proveedor tarda en surtir el material).
- 2 días de margen = 10 unidades (5 unidades/día por 2 días de tardanza estimada en la entrega).

Entonces:

50 unidades (punto mínimo en almacén)	+	10 unidades (margen de seguridad)	=	60 unidades en inventario (mínimo aceptable antes de reordenar)

La determinación del punto de reorden de Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 8.11. República no tiene punto de reorden, puesto que no requiere materia prima.

Cuadro 8.11

Punto de reorden de Postres Mexicanos.

La empresa ha establecido como política de inventarios manejar el mínimo volumen posible en almacén, realizando la adquisición diaria de materia prima, por lo cual no se utilizará punto de reorden; sin embargo, se optó por tener siempre materia prima de reserva equivalente a un día de producción; es decir, para 1 500 unidades. Por otro lado, no habrá inventario de producto terminado pues su distribución se efectuará diariamente por la naturaleza perecedera del producto.

Los volúmenes diarios de adquisición de materia prima (así como las que estarán en inventario de seguridad) se enlistan a continuación.

Materia prima	Cantidad
Arroz	37.5 kg
Azúcar	15.0 kg
Canela	480 g
Leche descremada	70.3 L
Envases	1 500 unidades
Etiquetas	1 500 unidades

Nota: Aunque la empresa no manejará inventarios, se utilizan los datos de la tabla para ejemplificar.

Complete la cédula del ejercicio 8.10.

Ejercicio 8.10

Establezca el punto de reorden para cada materia prima, con base en los puntos mencionados.

8.10 Ubicación de la empresa

Para determinar la ubicación ideal de la empresa existen cuatro elementos muy importantes a considerar:

1. Distancia al cliente.
2. Distancia de los proveedores.
3. Distancia de los trabajadores.
4. Requerimientos (limitaciones) legales.

La ubicación seleccionada por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 8.12***a*** y la de República en el cuadro 8.12***b***.

Cuadro 8.12*a*

Ubicación de la empresa Postres Mexicanos.

La ubicación de la empresa de Postres Mexicanos será: Loma Blanca núm. 2955, col. Obispado, en Monterrey, N.L., un punto céntrico que nos facilita la adquisición de materia prima y la distribución de producto terminado.

Cuadro 8.12*b*

Ubicación de la empresa República.

Debido a la naturaleza de los servicios que provee República, para producir la empresa puede ubicarse en cualquier asentamiento urbano que cuente con los servicios de luz, teléfono y acceso a internet.

Por el momento su ubicación será:

Río Pánuco núm. 325
Col. Providencia
Monterrey, N.L. C.P. 64059

Complete a continuación la cédula del ejercicio 8.11.

Ejercicio 8.11

Defina la ubicación de la empresa, tome en consideración los puntos mencionados.

____
____
____
____
____
____

diseño y distribución de planta y oficinas es la disposición que tendrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción.

3 8.11 Diseño y distribución de planta y oficinas

El **diseño y distribución de planta y oficinas** es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción, lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente.

El **lugar de trabajo** es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto terminado.

lugar de trabajo es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para producir un producto.

Para poder diseñar la distribución de planta es necesario tomar en cuenta el diagrama de flujo del proceso elaborado con anterioridad, pues a través de él será posible detectar el orden de las actividades y, de esta forma, evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y el lugar más apropiado para las herramientas.

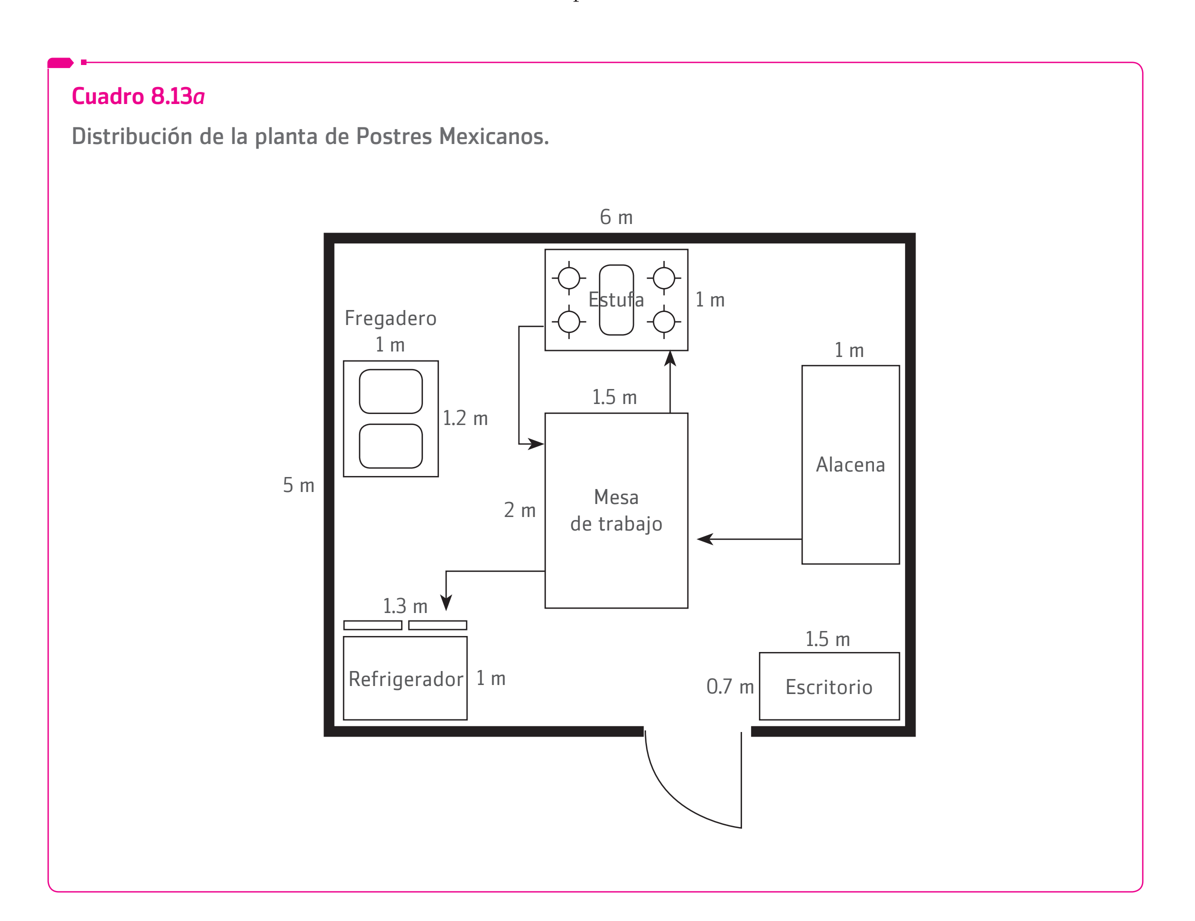
Otro aspecto muy importante a considerar es la distancia entre los distintos puntos de operación; si el equipo está muy distante entre una operación y otra, pueden ocasionarse altas pérdidas de productividad; por otro lado, si está muy cercano, puede incurrirse en problemas de flujo de materia prima o bien en problemas de seguridad. Con base en lo anterior, es necesario contar con conocimiento sobre las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que trabajarán con él.

En caso de que se tengan planes de expansión en el mediano o largo plazo y el proceso comprenda instalaciones especiales, es conveniente tomar en cuenta cuál sería la distribución de la planta en ese caso, y que no se requerirá una inversión muy elevada, para, en un futuro, llevar a cabo los cambios pertinentes.

La distribución de la planta de la empresa Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 8.13*a* y en el cuadro 8.13*b* la distribución de las oficinas de República.

Cuadro 8.13*a*

Distribución de la planta de Postres Mexicanos.



Cuadro 8.13*b*

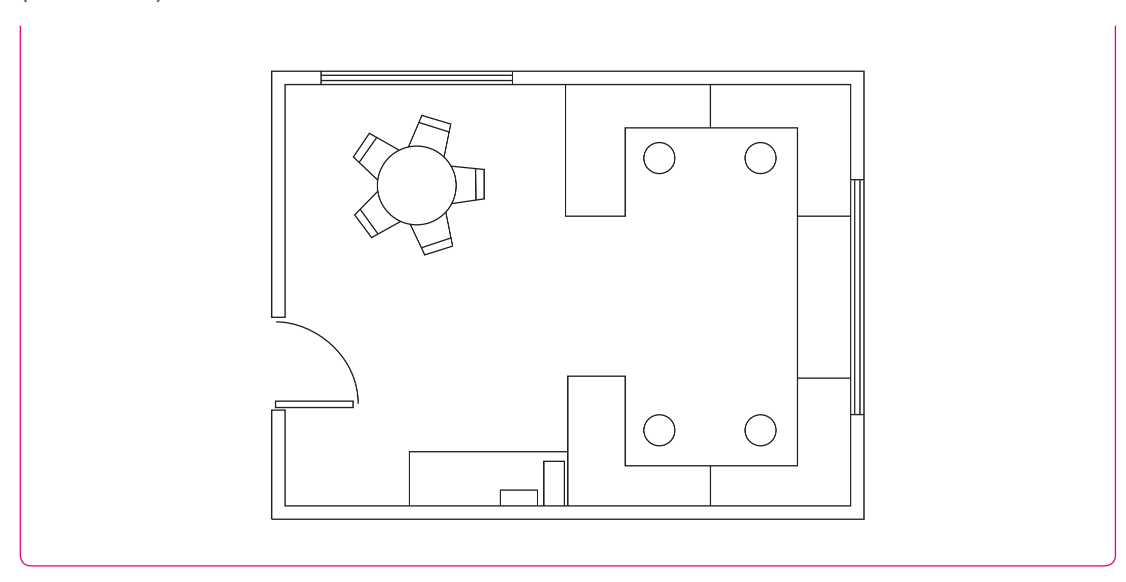
Distribución de la planta de República.

La distribución del Centro de Diseño de República se representa en el plano que a continuación se muestra. Se trata de dos áreas, una de trabajo y otra de juntas. Los escritorios de trabajo cuentan con dos computadoras, la impresora y un escáner, y debajo de los escritorios hay dos archiveros. El área de juntas se utiliza además para hacer bosquejos y anotaciones. En total 90 m.

(*continúa*)

(*continuación*)





Complete la cédula del ejercicio 8.12.

Ejercicio 8.12

Diseñe la distribución de planta de su empresa y el flujo de producción más eficiente.

4 8.12 Mano de obra requerida

mano de obra personas que forman parte del proceso de producción o de la prestación de un servicio y que contribuyen a la transformación de la materia prima en un producto.

La **mano de obra** engloba a las personas que forman parte del proceso productivo o prestan el servicio, que con su esfuerzo y trabajo transforman la materia prima y obtienen el producto terminado. Planear la mano de obra para la producción o prestación del servicio significa definir características que la persona debe poseer para desempeñar su trabajo (ver figura 8.4).

En el cuadro 8.14*a* se muestra la determinación de la mano de obra requerida por Postres Mexicanos, así como la preparación o características con las cuales debe contar para el desempeño adecuado del trabajo, y en el cuadro 8.14*b* las características del personal requerido por República.

Cuadro 8.14*a*

Características de la mano de obra que requiere Postres Mexicanos.

Actividad	Núm. de personas	Tipo de habilidad
Pesar, cocinar, envasar, etiquetar	4	Saber cocinar

Mano de obra total requerida: 4 personas en el área de producción, dos en el turno matutino y dos en el turno vespertino. Cada turno es de 6 horas.



Figura 8.4 Para que una empresa desempeñe de buena manera las actividades que son necesarias para la creación de su producto o servicio es necesario contratar personal con características específicas.

Cuadro 8.14*b*

Características del personal que necesita República.

Actividad	Núm. de personas	Tipo de habilidad
Desarrollo de imagen	1	Experiencia en programas de arte gráfico. Bilingüe, conocimientos de marketing.
Vender el servicio y programar	4	Experiencia en HTML, Java Script, CGI, Cascading Style Sheets y DHTML. Conocimientos y habilidad para las ventas.
Asuntos financieros y contables	1	De preferencia con estudios de contaduría y experiencia en programación.

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 8.13.

Ejercicio 8.13

Establezca el personal requerido para llevar a cabo el proceso productivo, así como sus habilidades.

Actividad	Núm. de personas	Tipo de habilidad

Mano de obra total requerida

____

____

8.13 Procedimientos de mejora continua

El **control de calidad** es el proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo con las especificaciones de su diseño. La relación de calidad de los productos con respecto a las especificaciones se basa en las características que buscan los clientes y en la concordancia que se pueda lograr, apoyándose en las personas, máquinas y herramientas con que cuenta la empresa.

control de calidad es el proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo con las especificaciones de su diseño.

Contar con procedimientos de mejora continua constituye una ventaja competitiva para la empresa pues le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes, ahorrar retrabajos y, por ende, conduce a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios. Por otra parte, los procedimientos de mejora continua comprenden una mejor comunicación y ambiente de trabajo dentro de la organización en su planeación, implantación y desarrollo.

El procedimiento de mejora continua diseñado por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 8.15***a*** y las características del de República en el cuadro 8.15***b***.

Cuadro 8.15*a*

Procedimiento de mejora continua de Postres Mexicanos.

Se realizarán encuestas cada tres meses para conocer la opinión de los clientes acerca de nuestro producto y de sus requerimientos o necesidades, así como las formas en que se puede mejorar, para poder ofrecer un producto que cumpla con las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Otro aspecto a considerar es el proceso de elaboración, el cual será evaluado según su eficiencia, de manera que ésta pueda mantenerse o mejorarse según el caso. Se pondrá especial atención en lo que concierne a las diferentes áreas de la empresa: producción, marketing, recursos humanos y tesorería, con el fin de mejorar, con el tiempo, las funciones respectivas.

Cuadro 8.15*b*

Procedimiento de mejora continua de República.

Además de recibir realimentación directa del cliente, se llevan a cabo los siguientes procesos de evaluación:

1. Pruebas en diferentes plataformas, para asegurarse que el sitio puede verse en distintas versiones de diferentes *browsers*.
2. Validación de HTML, para asegurarse que el sitio está adecuadamente codificado y programado.
3. Validación de los enlaces, para asegurarse que tanto los enlaces internos como externos son viables.
4. Presentación preliminar de la página principal del sitio al cliente, para que apruebe, modifique o rechace el diseño, antes de proseguir a terminar el sitio.
5. Una vez aprobado el diseño por el cliente, se procede a terminar el sitio, y se vuelve a presentar para su aprobación final. Si se desean modificaciones, se llevan a cabo, hasta que el cliente quede completamente satisfecho.
6. Trimestralmente se monitorea el funcionamiento del sitio, para darle mantenimiento a las secciones que así lo requieran. Esto se hace con base en los primeros tres pasos aquí descritos.

Complete la cédula del ejercicio 8.14.

Ejercicio 8.14

Describa de la forma más clara posible, cómo se asegurará de que su producto tendrá la calidad adecuada para el cliente (procedimientos de mejora continua).

Considerar que calidad = Precio, tiempo, necesidad que satisface más las características exigidas por el cliente.

____

____

____

____

____

8.14 Programa de producción

El **programa de producción** es la planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área; el programa de producción se divide en dos partes:

programa de producción es la planificación de las operaciones que se realizarán para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área.

a) **Actividades preoperativas.** Son todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas.
b) **Actividades operativas.** Son todas las actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

Algunos ejemplos de actividades preoperativas son:

- Compra o renta de equipo, herramientas, instalaciones, etcétera.
- Acondicionamiento de áreas de trabajo.
- Contratación y adiestramiento de personal operativo.
- Selección de proveedores.
- Adquisición de materias primas.
- Etapa de pruebas con el producto o servicio.

El programa de producción de la empresa generalmente se expresa en un diagrama que relaciona las diversas actividades a realizar con el tiempo y los responsables para llevarlas a cabo.

En el cuadro 8.16*a* se muestra el diagrama del programa preoperativo de producción de Postres Mexicanos y en el cuadro 8.16*b*, el diagrama de República.

Cuadro 8.16*a*

Diagrama preoperativo de producción de Postres Mexicanos.

Actividad	Personal encargado	Periodo de realización
1. Acondicionar el área de trabajo	Mónica Falconer	6 al 10 de febrero de 20__
2. Seleccionar y contratar el personal	Mónica Falconer	6 al 10 de febrero de 20__
3. Contactar proveedores	Claudia Ordaz	6 al 10 de febrero de 20__
4. Compra de equipo	Dulce Anduaga	6 al 10 de febrero de 20__
5. Pruebas de producción	Claudia Ordaz	11 y 12 de febrero de 20__
6. Adquirir materia prima	Claudia Ordaz	13 de febrero de 20__
7. Adiestrar personal	Mónica Falconer	13 de febrero de 20__
Número total de días anteriores a la fecha de arranque		7 días
Fecha de arranque		14 de febrero de 20__
En cuanto a las actividades preoperativas, se presentan en el diagrama de flujo.		

Gráfica de Gantt

Actividad
6 5 4 3 2 1
6 7 8 9 10 11 12 13
Febrero
Días

Cuadro 8.16*b*

Diagrama preoperativo de producción de República.

Actividad	Personal encargado	Periodo de realización
1. Comprar equipo y acondicionar el área de trabajo	Gabriel de la Garza	2 al 30 de mayo de 20__
2. Contratar personal	Luis Reynel	2 al 30 de mayo de 20__
3. Instalar los servicios necesarios	Gabriel de la Garza	2 al 30 de mayo de 20__
4. Selección de clientes potenciales	Juan Ponce	2 al 30 de mayo de 20__
5. Pruebas de producción	Mitsha de la Mora	1 al 5 de junio de 20__
6. Diseño de páginas de promoción	Mitsha de la Mora	5 al 10 de junio de 20__
Número total de días anteriores a la fecha de arranque		39 días
Fecha de arranque		11 de junio de 20__

En cuanto a las actividades preoperativas, se presentan en el diagrama de flujo.

Gráfica de Gantt

A continuación complete la cédula del ejercicio 8.15.

Ejercicio 8.15

Establezca el programa preoperativo de producción de su empresa.

Actividad	Personal encargado	Periodo de realización

Gráfica de Gantt

A continuación llene la hoja de verificación del ejercicio 8.16, donde se hará un inventario y una evaluación del plan de negocios, con los elementos vistos en este capítulo.

Ejercicio 8.16

Hoja de verificación de plan de negocios (evaluación progresiva personal).

Elementos	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
8.1 Objetivos del área de producción			
8.2 Especificaciones del producto			
8.3 Descripción del proceso de producción			
8.4 Diagrama de flujo de proceso			
8.5 Características de la tecnología			
8.6 Equipo e instalaciones			
8.7 Materia prima			
8.7.1 Necesidades de materia prima			
8.7.2 Identificaciones de proveedores y cotizaciones			
8.7.3 Compras			
8.8 Capacidad instalada			
8.9 Manejo de inventarios			
8.10 Ubicación de la empresa			
8.11 Diseño y distribución de planta y oficinas			
8.12 Mano de obra requerida			
8.13 Procedimientos de mejora continua			
8.14 Programa de producción			

A continuación se presenta el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos.

Caso integrador

Objetivos del área de producción

En el área de producción tenemos planeado producir a corto plazo (6 meses) un total aproximado de 43 200 kg de tortillas (con base en las encuestas). En el mediano plazo se espera un incremento de 7 200 kg/mes a 14 400 kg/mes (mediante un incremento progresivo); planeándose un nivel de producción de 24 000 kg/mes en el largo plazo, acorde con las estimaciones de marketing.

Especificaciones del producto o servicio

Nuestro producto consiste en tortillas de maíz elaboradas con 75% de harina de maíz, 25% de harina de frijol y un poco de sal. Se empacarán en papel revolución, el cual traerá el sello (logotipo) de nuestra empresa. Cada paquete de tortillas contendrá 1 kg. No contendrá aditivos y será 100% natural, "directamente del comal a su casa". Su calidad va a ser muy buena, pues tendrá la cantidad exacta requerida de harina de frijol para mantener sus propiedades de textura al máximo, pero dándole al mismo tiempo un valor nutritivo mayor, el cual será 25% superior al de la tortilla regular.

Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

Primero se recibe la materia prima (harina de maíz, sal y frijol) y se verifica que la cantidad sea correcta de acuerdo al pedido y que las condiciones en que llegó sean apropiadas. Después se procede a limpiar y cocer los frijoles (2 kg diarios) por tres horas. Posteriormente se hornean en charolas por 17 horas o cuando los frijoles estén completamente secos para su molido (esto se hace un día antes para comenzar, utilizando la harina recién molida a la mañana siguiente). Se muele en molinos con doble filtro para que quede más fina. Después se lleva a cabo el procesamiento de la tortilla. Se toman 750 g de harina de maíz, 250 g de harina de frijol, una cucharadita de sal y dos tazas de agua caliente y se mezclan los ingredientes en la amasadora (10 minutos). Después, la masa se lleva a la tortilladora, la cual la separa en bolitas con la cantidad precisa para que todas las tortillas queden del mismo tamaño; en seguida las amolda y aplasta; posteriormente las cuece (10 minutos); y al final salen listas. Sólo hay que esperar a que se enfríen para empacarlas y ponerlas a la venta recién hechas. En total, el tiempo calculado para hacer 1 kilo de tortillas, a partir del momento en que se tienen todos los ingredientes listos para comenzar el procesado (excepto los frijoles secos que se van a moler), es de aproximadamente 55 minutos a una hora (al principio, sin mucha experiencia): 30 minutos del molido del frijol + 20-25 minutos del amasado y de la máquina automática para elaborarlas. Por lo tanto, si pensamos hacer 300 kg diarios (según encuestas), nos tardaríamos un total de 2 horas y media para satisfacer la demanda de nuestros clientes, más unas 2 horas para acomodar los frijoles en las charolas. Los metemos en el horno (hasta el día siguiente), limpiamos la maquinaria y todo el local para que quede limpio y no haya suciedad en el ambiente que pueda provocar acumulación de tierra en la maquinaria.

Características de la tecnología

Nuestro producto se caracteriza por la sencillez de su elaboración. Se podría considerar que la tecnología radica en el proceso de producción de las tortillas, es decir, la rapidez de su preparación (debido a la eficiencia de la maquinaria), la elaboración de la harina de frijol, que se procesa en nuestra empresa, y en los porcentajes de harina de maíz (75%), agua y harina de frijol (25%) que lleva la mezcla con la que se elaborarán estas tortillas.

Tal vez la poca cantidad de ingredientes hagan pensar que nuestro producto es fácil de imitar, pero llegar a los porcentajes correctos y exactos para elaborar una tortilla, con apariencia, sabor y consistencia ideales, es lo que la hace inigualable.

La elaboración de la harina de frijol se lleva a cabo mediante la cocción del frijol; posteriormente, se pasa al secado en estufas; después, al molino. Una vez lista la harina de frijol, se procede a preparar la mezcla en una tortilladora (donde se tiene la mezcladora, la parte en la que se hacen las bolitas, se hacen las tortillas y se cuecen). Éstas son las únicas máquinas con las que cuenta la empresa y lo que se considera como tecnología.

Equipo e instalaciones

El proceso de nuestro producto consta de dos etapas principalmente: una es la elaboración de la harina de frijol y la otra es la elaboración de la mezcla para las tortillas. Detrás de estas dos etapas hay otro número limitado de actividades como la preparación de los frijoles, que deben ser cuidadosamente elaborados para que den un sabor agradable a la tortilla. Además de llevarse a cabo el empacado de forma manual (al momento que el consumidor las adquiere) y la venta.

El equipo utilizado es el siguiente:

- Estufa (manual).
- Molino (automático).
- Ollas express (manual).
- Bandejas de peltre (manual).
- Tortilladora.

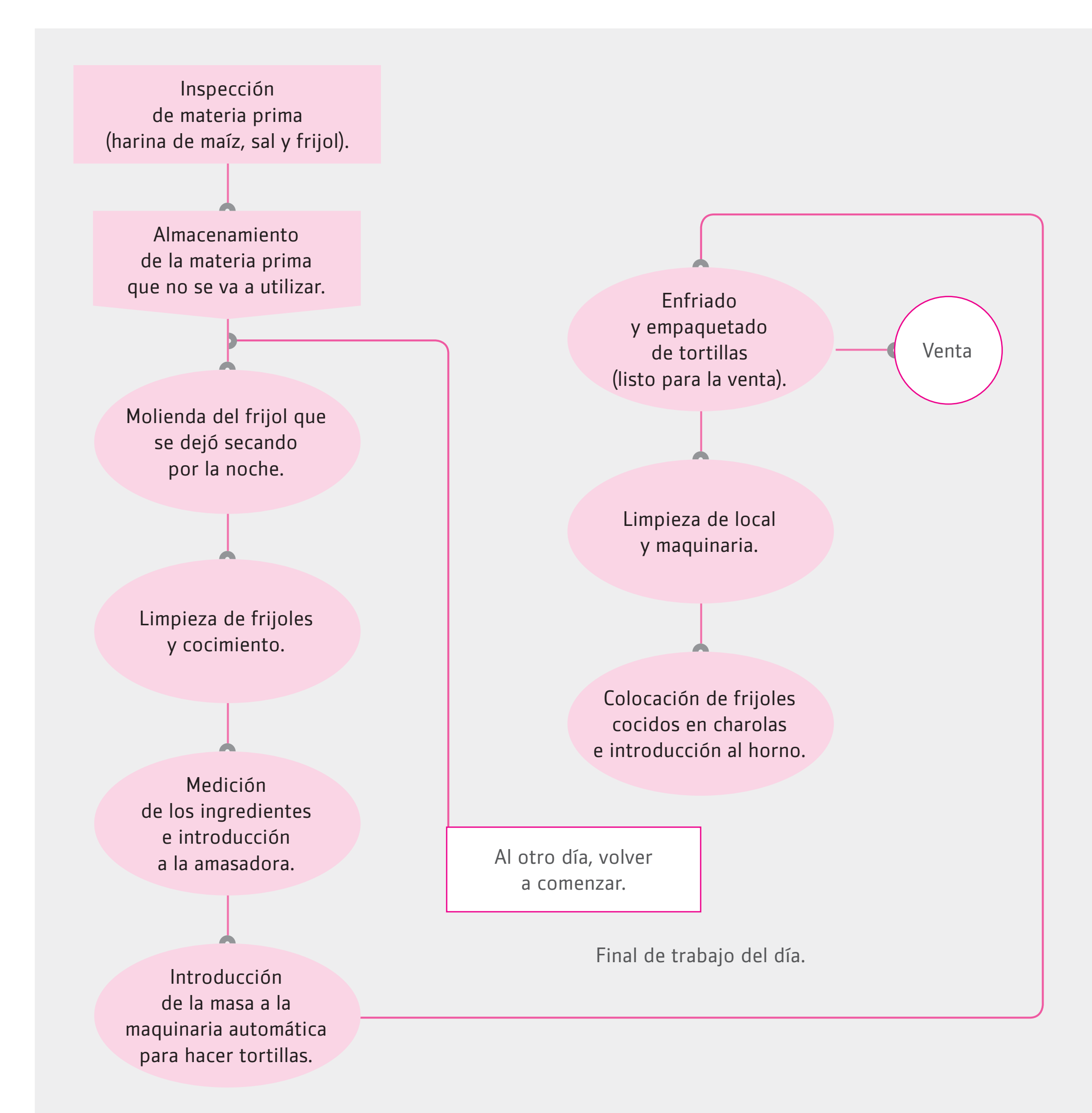


Figura 8.5 Diagrama de flujo del proceso de producción de tortillas.

Herramientas a utilizar:

- Cepillo para la limpieza del molino.
- Aceite para engrasar la máquina de tortillas.
- Utensilios de lavado para la asepsia del material.
- 2 canastos para la recepción de la tortilla.
- Cofias.
- Guantes.
- Batas.

Materia prima

La materia prima necesaria para el procesamiento de la tortilla de frijol consta principalmente de 86 kg diarios de frijol, a fin de obtener 75 kg de harina de frijol diario, también se necesitarán 225 kg de harina de maíz diarios, además de aproximadamente 600 g diarios de sal, para el nivel inicial de producción de 7 200 kg/mes.

Nuestro proveedor va a ser sólo uno: Abarrotes Rosales, ya que tiene muy buenos precios, calidad en sus productos y servicio, y nos surte toda la materia prima que necesitamos a domicilio sin costo adicional. Este distribuidor está ubicado en: Av. Los Nogales núm. 1000 Int. 201, San Nicolás de los Garza y tiene los teléfonos 371 20 48 y 371 91 93. Él nos abastecerá la harina de maíz, el frijol y la sal.

Figura 8.6

Selección de proveedores de Alimentos Enriquecidos.

Producto	Cotización	Selección de proveedor
Costal harina de maíz (20 kg)	$ 33.28	Abarrotes Rosales
Costal frijol (50 kg)	$ 280.00	Abarrotes Rosales
Sal (1 kg)	$ 1.50	Abarrotes Rosales

Los requerimientos de compra dependerán en su totalidad del precio y de la demanda de nuestro producto, pues se asume que la calidad de la materia prima es excelente, ya que la harina de maíz será de una empresa que tiene buena reputación. De los demás, confiamos que de igual manera cuentan con la mejor calidad porque nosotros la elaboramos y estamos conscientes de la importancia de la calidad. Lo ideal sería realizar ciertos análisis o pruebas para determinar porcentajes de humedad, de nutrientes, etc., a fin de conocer la calidad de la materia prima, pero debido al poco capital con que contamos y a la poca rentabilidad del negocio, nos resulta prácticamente imposible contar con laboratorios para realizar dichos exámenes; de ser posible, se realizarían verificaciones (en la harina y sal) de fragmentos de insectos (gorgojos), humedad, cenizas, aflatoxinas y bromatos, por mencionar algunos. En el caso del frijol, se verificaría que fuera fresco. El cuadro 8.17 muestra el formato de requisición de compras.

Capacidad instalada

Se espera tener una capacidad instalada de producción de 1 250 kg diarios, 7 500 kg a la semana y 30 000 kg al mes, que es factible de producir por nuestro equipo, aunque al principio sólo vamos a utilizar un porcentaje menor de producción, de 7 200 kg de tortillas en el primer mes y se va a tener un crecimiento mensual gradual, hasta alcanzar una producción de 24 000 kg mensual (en el largo plazo).

Manejo de inventarios

Para conocer el punto de reorden de cada materia prima, consideramos que el proveedor entrega la materia prima al día siguiente de que se le pide (el proveedor sí satisface esta demanda).

El consumo al mes de harina de maíz es de 5 400 kg, considerando 4 semanas de 6 días laborales, el consumo por semana es de: 5 400/4 = 1 350 kg. Y el consumo diario es de 1 350/6 = 225 kg puesto que el proveedor tarda un día en surtir la materia prima: 1 × 225 = 225 kg.

Dos días de margen: 2 × 225 = 450 kg.

Entonces:

$$\underset{\text{(punto mínimo en almacén)}}{225\text{ kg}} + \underset{\text{(margen)}}{450\text{ kg}} = \underset{\text{(mínimo aceptable antes de reordenar)}}{675\text{ kg}}$$

El consumo al mes de frijol es de 1 800 kg, considerando 4 semanas de 6 días laborales, el consumo por semana es de: 1 800/4 = 450 kg. Y el consumo diario es de 450/6 = 75 kg.

Cuadro 8.17

Formato de requisición de compras de Alimentos Enriquecidos.

Proveedor: Abarrotes Rosales **Orden de compra núm.** 22

Fecha de pedido: 25 de octubre de 20__

Fecha de entrega: 27 de octubre de 20__

Empresa solicitante: Alimentos Enriquecidos **Teléfono y fax:** 3331118

Dirección: Fco. G. Sada núm. 520 Col. Chepe Vera

	Cantidad	Concepto	Precio	Importe
1.	1 bulto de 50 kg	Harina de maíz	$ 33.28	$ 33.28
2.	1 bulto de 50 kg	Frijoles	$ 280.00	$ 280.00
3.	1 kilo	Sal	$ 1.50	$ 1.50
4.				
5.				
6.				
			Subtotal	$ 314.78
			Total	$ 314.78

Firma del proveedor

Si el proveedor tarda un día en surtir la materia prima: 1 × 75 = 75 kg
Dos días de margen: 2 × 75 = 150 kg.
Entonces:

75 kg (punto mínimo en almacén)	+	150 kg (margen)	=	225 kg en inventario (mínimo aceptable antes de reordenar)

El consumo al mes de sal es de 14.4 kg, considerando 4 semanas de 6 días laborales, el consumo por semana es de: 14.4/4 = 3.6 kg. Y el consumo diario es de 3.6/6 = 0.6 kg.

Si el proveedor tarda un día en surtir la materia prima: 1 × 0.6 = 0.6 kg
Dos días de margen: 2 × 0.6 = 1.2 kg.
Entonces:

0.6 kg (punto mínimo en almacén)	+	1.2 kg (margen)	=	1.8 kg en inventario (mínimo aceptable antes de reordenar)

Ubicación de la empresa

La empresa está ubicada en la avenida Francisco G. Sada núm. 520, Col. Chepe Vera, Monterrey, Nuevo León. Se escogió esta dirección debido a que es una colonia que se puede considerar céntrica, de rápido y fácil acceso tanto para los proveedores como para los empleados que en ella van a laborar. La avenida no es muy congestionada, lo cual permite que los clientes se estacionen y bajen de sus automóviles a comprar las tortillas.

La colonia Chepe Vera cuenta con comercios y zona habitacional; se puede contratar gente que viva en esa zona para que no tenga problemas de transporte. Los proveedores llevarán los productos a la tortillería, así que no habrá costos de fletes por compras. Las tortillas van a venderse ahí mismo, directamente al cliente, por lo que tampoco habrá costos por flete de venta.

Preguntamos al ayuntamiento si habría algún problema con el trámite del permiso de uso de suelo en esta zona y dijo que no.

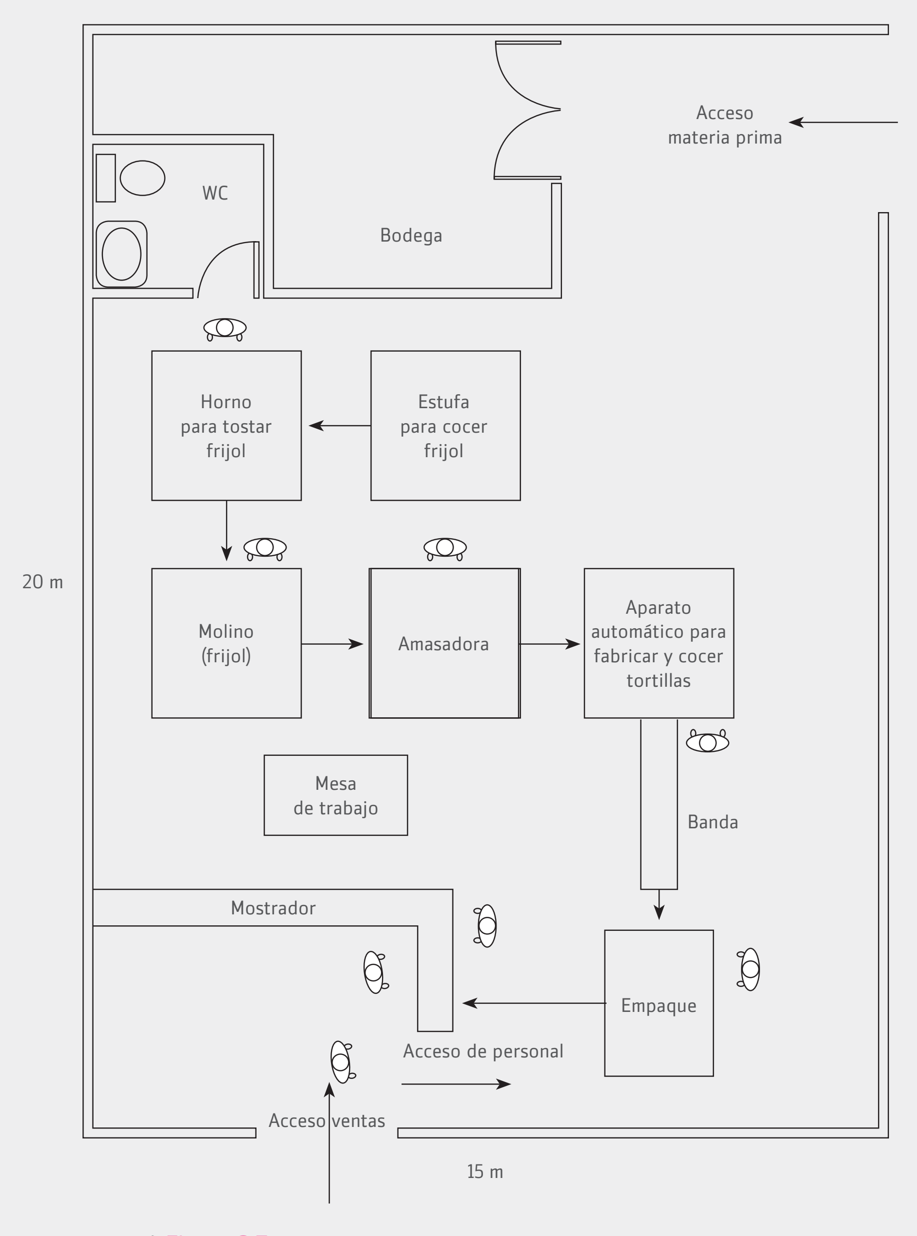


Figura 8.7 Diseño y distribución de planta y oficinas.

Mano de obra requerida

El proceso de producción lo vamos a realizar nosotros, más otras tres personas. Uno enseñará cómo llevar a cabo el proceso y, cuando ya lo hayan aprendido, cada persona lo realizará por su cuenta.

Se empleará una persona que se encargará de elaborar la harina de frijol; esto es, cocer los frijoles, secarlos y molerlos en el molino. Una vez lista la harina, se encargará de mezclarla con la harina de maíz, preparar la masa final en la mezcladora, ponerla en la tortilladora y recibir las piezas terminadas y ponerlas en pequeños paquetes de 1 kg. Las otras dos personas se encargarán de atender al cliente, cobrar, hacer el corte de caja y limpiar el local antes de salir.

En el cuadro 8.18 se muestra la información necesaria acerca de las habilidades de cada persona empleada en el proceso de producción.

Cuadro 8.18

Características del personal de Alimentos Enriquecidos para el proceso de producción.

Tipo de habilidad	Núm. personas	Salario diario
Para la preparación de la harina de frijol: Debe tener excelente presentación, saber cocinar, tener la disposición de aprender a usar el horno y el molino.	1	$ 38.00
Para la elaboración de la masa: Persona de apariencia física impecable, que sepa manejar máquina tortilladora o que esté en la mejor disposición de aprender a hacerlo.	1	$ 38.00
Para la venta, cobro y limpieza final del local: Persona honrada, inteligente, que sepa contar, que su apariencia física sea impecable y que esté dispuesta a aprender.	1	$ 38.00
Total diarios		$ 114.00

Procedimiento de mejora continua

La calidad del producto se va a mantener; esto se logrará haciendo las tortillas con la misma receta y siguiéndola con exactitud, para evitar la falta de uniformidad. Al cliente no le gusta comprar productos que no tienen una calidad constante. Por esta razón y porque nuestro producto es nuevo, se harán los análisis necesarios para obtener las proporciones exactas para una mejor tortilla. Actualmente nuestras proporciones son 75% de harina de maíz y 25% de harina de frijol.

Tampoco estaremos dispuestos a reducir la calidad del producto por ahorrar dinero. Vamos a invertir en lo que sea necesario y en lo que nos pida la empresa, como puede ser: ampliar el local, establecer tortillerías en otras colonias, implantar el servicio a domicilio, etc. A medida que nuestra producción se incremente, la empresa podrá realizar éstos y otros planes.

Si el cliente pide algo en especial de nuestro producto, como una mejora o más variedad de productos con las mismas características de harina de frijol, la empresa no dudará en producir alimentos nuevos de harina de frijol y maíz.

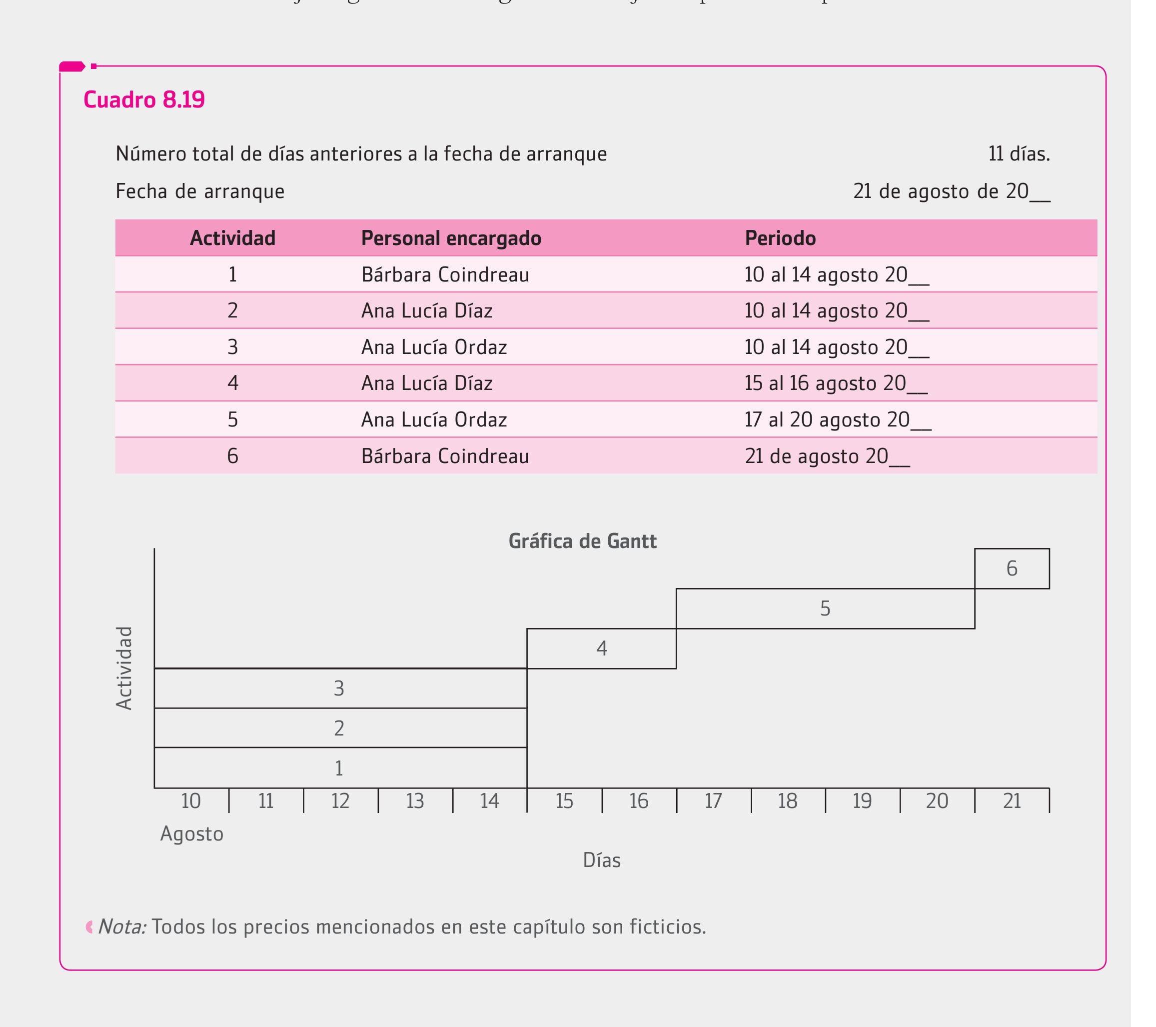
Otro aspecto de calidad que no se va a descuidar es el trabajo con todos los aditamentos asépticos necesarios como cofias, batas, guantes, si es necesario botas (para la limpieza del local y la maquinaria).

Programa de producción

1. Se rentará el local de trabajo en Francisco G. Sada núm. 520, Col. Chepe Vera y se realizarán las adaptaciones y mejoras que necesite (pintado de paredes, limpieza a fondo, etcétera).

2. Rentar (al principio) el equipo: amasadora, estufa, molino y tortilladora.
3. Contratar a tres personas que tengan conocimiento al respecto, a las cuales se les dará un asesoramiento sobre su puesto y todas las indicaciones que deben tomar en cuenta.
4. Seleccionar al proveedor de acuerdo con la calidad de su producto, el precio, entrega a tiempo al local y a domicilio.
5. Conseguir préstamos para comenzar bien y de manera eficiente.
6. Comenzar a trabajar siguiendo el diagrama de flujo del proceso de producción.

Cuadro 8.19



Número total de días anteriores a la fecha de arranque	11 días.
Fecha de arranque	21 de agosto de 20__

Actividad	Personal encargado	Periodo
1	Bárbara Coindreau	10 al 14 agosto 20__
2	Ana Lucía Díaz	10 al 14 agosto 20__
3	Ana Lucía Ordaz	10 al 14 agosto 20__
4	Ana Lucía Díaz	15 al 16 agosto 20__
5	Ana Lucía Ordaz	17 al 20 agosto 20__
6	Bárbara Coindreau	21 de agosto 20__

Nota: Todos los precios mencionados en este capítulo son ficticios.

Ligas de interés

Artículo que trata puntos importantes acerca de los procesos de planeación y organización dentro de un ambiente de microempresa:

Guerrero, Manuel, "La organización de la producción dentro de la microempresa", *Gestiopolis*, www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/23/pnplan.htm, consultado el 29 de octubre de 2010.

Artículo que muestra las distintas herramientas destinadas a mejorar los procesos de planificación de la producción, distinguiendo el tipo de empresa en el que se aplica:

Santos, Javier, 2007, www.temoa.info/es/node/24057, consultado el 29 de octubre de 2010.

Material que pertenece a un libro o manual útil para un curso de programación de la producción:

Santos J., "El problema de la planificación de la producción", Portal de recursos educativos abiertos, 2008, www.temoa.info/es/node/19257, consultado el 29 de octubre de 2010.

Capítulo 9

Organización

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. mostrará en forma gráfica la estructura organizacional de su empresa.
2. enlistará las funciones y requisitos específicos de cada puesto necesario para la empresa.
3. describirá la forma de reclutamiento, selección y capacitación del personal que formará parte de su empresa.
4. identificará los trámites legales necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

1 9.1 Objetivos del área de organización

organización forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

La **organización** es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

Al igual que en los puntos anteriores, se deben establecer los objetivos del área de acuerdo con las metas empresariales y del resto de las áreas que la conforman.

En el cuadro 9.1*a* se muestran los objetivos del área de organización de la empresa Postres Mexicanos y en el cuadro 9.1*b*, los de organización de República.

Cuadro 9.1*a*

Objetivos del área de organización de Postres Mexicanos.

En el área organizacional la empresa busca establecer una adecuada distribución de responsabilidades y actividades, de modo que se facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de las áreas restantes de la empresa.

Cuadro 9.1*b*

Objetivos del área de organización de República.

Respecto a la organización, República tiene como objetivos repartir de manera óptima las actividades necesarias para trabajar en equipo con eficiencia. Esto es de especial importancia en el futuro, ya que se espera que la empresa crezca poco a poco y queremos evitar a toda costa la desorganización y el exceso de burocracia. Una parte importante de este negocio es guardar la comunicación entre el gerente de ventas y el cliente, así como entre éste y el grupo de diseño.

Complete la cédula del ejercicio 9.1.

Ejercicio 9.1

Establezca los objetivos de su empresa en el área organizacional.

____

____

____

____

____

____

____

9.2 Estructura organizacional

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es hacer que los objetivos de la empresa (cuadro 9.2) y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen; una vez que se realiza esto, es necesario definir los siguientes aspectos:

1. Procesos operativos (funciones), de la empresa (cuadro 9.3):

   - ¿Qué se hace?
   - ¿Cómo se hace?

- ¿Con qué se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿En cuánto tiempo se hace?

2. Descripción de puestos (cuadro 9.4):

   - Agrupar las funciones por similitud.
   - Crear los puestos por actividades respecto del tiempo (cargas de trabajo).
   - Diseñar el organigrama de la empresa.

3. Definición del "perfil" del puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a:

   - Características físicas.
   - Habilidades mentales.
   - Preparación académica.
   - Habilidades técnicas (uso de máquinas y herramientas).
   - Experiencia laboral.

Cuanto más específico sea el perfil, más seguro será cubrir las necesidades del puesto, aunque será más difícil conseguir a la persona. Es también necesario tener presente que contar con el perfil detallado por puesto no garantizará que la persona sea la más adecuada; quizá sea más sencillo que al cumplir con dichas características se pueda poner una mayor atención a aspectos tan importantes como la actitud, lo cual, a veces, es mucho más importante que sus conocimientos o habilidades.

Cuadro 9.2

Formato para definir los objetivos de la empresa por área funcional.

Objetivos de la empresa

Objetivos de marketing: ______________________________

____

____

____

Objetivos de producción: ______________________________

____

____

____

Objetivos de contabilidad y finanzas: ______________________________

____

____

____

Objetivos de organización: ______________________________

____

____

____

Objetivos de otras áreas: ______________________________

____

____

____

Cuadro 9.3

Formato para definir los procesos operativos de la empresa.

Área	Actividades	Requisitos especiales	Periodicidad y tiempo
Gerenciales			
De marketing			
De producción			
De contabilidad y finanzas			
De apoyo			
Otras			

Cuadro 9.4

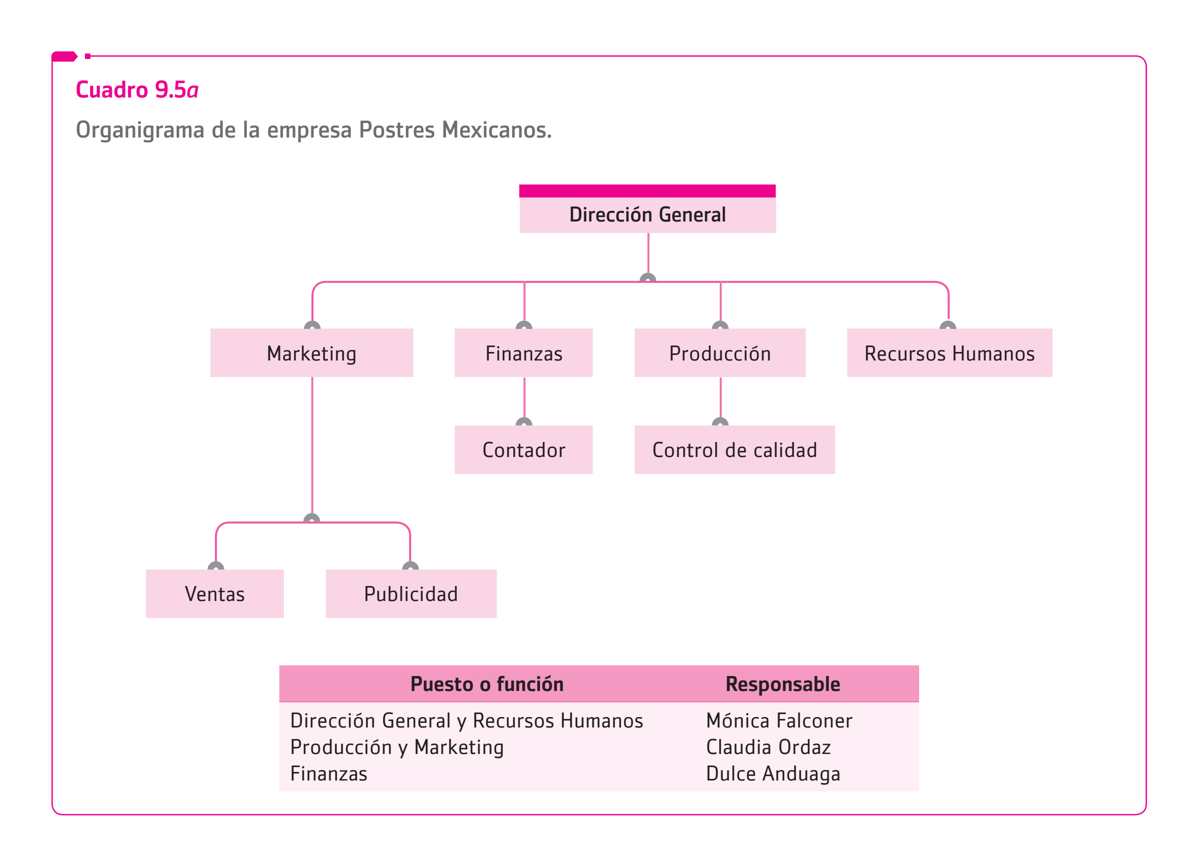
Formato para descripción de puestos.

Nombre del puesto	Requisitos del puesto	Actividades	Escala jerárquica

El resultado del proceso anterior es un organigrama, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal. En el cuadro 9.5*a* se muestra el organigrama de la empresa Postres Mexicanos y en el cuadro 9.5*b*, el de República.

Cuadro 9.5*a*

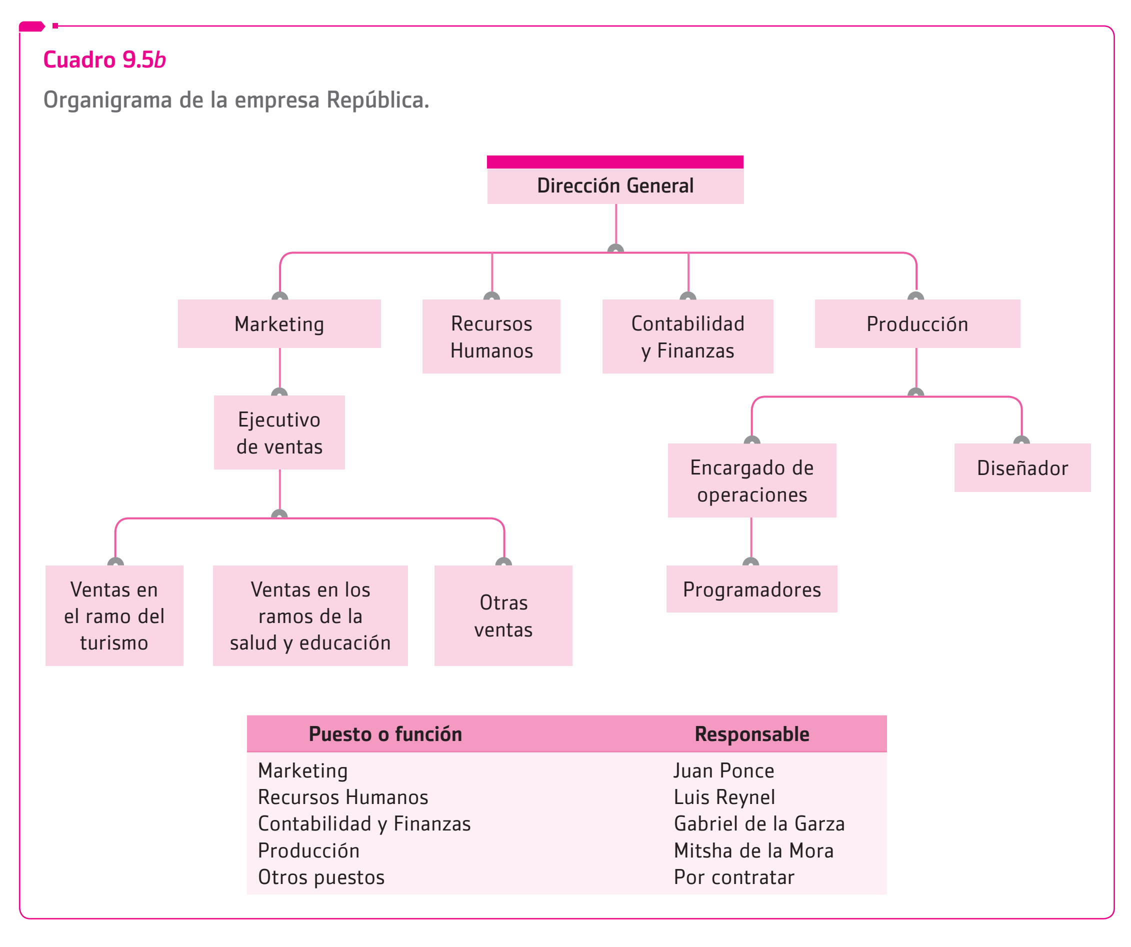
Organigrama de la empresa Postres Mexicanos.



Puesto o función	Responsable
Dirección General y Recursos Humanos	Mónica Falconer
Producción y Marketing	Claudia Ordaz
Finanzas	Dulce Anduaga

Cuadro 9.5*b*

Organigrama de la empresa República.



Puesto o función	Responsable
Marketing	Juan Ponce
Recursos Humanos	Luis Reynel
Contabilidad y Finanzas	Gabriel de la Garza
Producción	Mitsha de la Mora
Otros puestos	Por contratar

Ejercicio 9.2

Elabore el organigrama de su empresa; tenga en cuenta al personal de marketing, producción y personal administrativo.

2

9.3 Funciones específicas por puesto

En el punto anterior del plan se mencionaron las funciones generales de cada puesto, por lo que el siguiente paso es diseñar el manual operativo por trabajador; para realizarlo, le sugerimos utilizar la siguiente metodología:

1. Establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función general (recuerde que debe ser acorde con el objetivo del área funcional a la que pertenece el puesto).
2. Desarrollar las funciones específicas (actividades), necesarias para llevar a cabo cada función general.
3. Describir los procesos de cada actividad (esto es, cómo se hace, paso por paso, indicando tiempos, recursos necesarios, así como el resultado final esperado).
4. Determinar los indicadores operativos (de desempeño) y de calidad (mejoramiento) de cada actividad. En ocasiones es recomendable establecer los indicadores cuando la empresa se encuentra en funcionamiento, ya que será entonces cuando se tendrán bases para conocer el desempeño de cada actividad.

El conjunto de los manuales operativos individuales, divididos entre cada área funcional de la empresa, constituyen los manuales operativos de la empresa.

Una vez que se realiza lo anterior, se deben establecer las políticas operativas que indiquen y enfaticen las siguientes áreas:

- Sistema de comunicación.
- Procesos para la resolución de conflictos.
- Carácter moral de la empresa (valores).
- Comportamientos esperados (actitudes, cumplimiento, etcétera).

Las anteriores, entre otras más que la empresa considere conveniente establecer.

Las funciones generales y específicas establecidas por Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 9.6*a* y en el cuadro 9.6*b*, lo referente a República.

Cuadro 9.6*a*

Funciones generales y específicas de la empresa Postres Mexicanos.

Dirección general: Es la parte de la empresa que se encargará de la administración, el control y el desarrollo de la misma, cuidando que las distintas áreas lleven a cabo, de la mejor manera posible, sus funciones; es decir, que cumplan con sus objetivos de manera que el desempeño en general sea de alta calidad y satisfactorio.

Las funciones específicas son:

- Coordinar a los equipos de trabajo.
- Orientar la dirección de la empresa.
- Determinar y planear la proyección de la empresa en la industria.
- Definir y planear las metas y objetivos, determinando qué se quiere lograr, además de cómo y cuándo se conseguirá en los diferentes plazos (corto, mediano y largo).
- Controlar y ampliar la ventaja competitiva empresarial.
- Vigilar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos (marketing, producción, finanzas y recursos humanos).

Producción: En este puesto se busca que la persona dirija las funciones relacionadas con el proceso de producción del artículo, como elegir la materia prima (arroz, leche, azúcar, canela, etc.); buscar al proveedor, cuidar el proceso de preparación, envasado y etiquetado; así como regular la frecuencia de compra de materia prima y la disponibilidad del producto cuando se solicite.

En esta área de la empresa intervendrán cuatro personas que se encargarán de la preparación y envasado-etiquetado del producto:

- Para la preparación deberán tener conocimientos de cocina, además que estarán apoyados por las instrucciones y fórmulas de elaboración que se les proporcionarán, también contarán con las especificaciones de mantenimiento de equipo y utensilios.
- Para el envasado deben colocar el arroz en los envases y sellarlos con una tapa, además se encargarán de etiquetarlos y almacenarlos en un refrigerador previamente regulado.

Las funciones específicas de esta área son:

- Elegir la materia prima.
- Planear y definir metas de producción.
- Establecer puntos críticos de producción, así como los procedimientos para su medición y registro.
- Determinar los niveles de producción con base en las estimaciones de la demanda.
- Establecer los programas de pedidos y recepción de productos.
- Planear y supervisar el área en su totalidad.

Recursos humanos: La persona responsable en esta área se encargará de las relaciones laborales, del reclutamiento de personal y adiestramiento. Asimismo, deberá instruir a la persona que prepara el arroz, capacitándola, así como a los encargados de etiquetado, envasado, almacenaje y distribución, inculcándoles el concepto de calidad, higiene y rapidez. Se hará cargo de la etapa de inducción a la empresa y de las relaciones que se lleven a cabo dentro de la misma (tanto con proveedores y trabajadores, como con el cliente o distribuidor).

Las funciones específicas en esta área son:

- Ser responsable de las relaciones laborales al cuidar que sean cordiales y respetuosas.
- Inducir, adiestrar y capacitar a los empleados.
- Planear y definir las metas del departamento.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Cumplir con los requisitos legales para el registro adecuado del personal.
- Llevar a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Finanzas: En esta área se deben manejar de manera eficiente las operaciones financieras de la empresa, así como mantener la contabilidad del negocio al día, informar mensualmente los estados financieros y proporcionar los análisis de la empresa por medio de las razones financieras.

Las funciones específicas son:

- Presentar los siguientes registros: diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos, estados financieros a presentar (balance general, estado de resultados y flujo de efectivos), indicadores financieros.
- Realizar comparaciones con periodos anteriores y proyecciones financieras.

(*continúa*)

(*continuación*)

- Llevar a cabo el pago de impuestos y trámites legales.
- Describir y discutir los contratos, licencias, marcas y seguros.
- Establecer la estructura legal para la operación de la empresa.
- Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.
- Organizar y controlar todas las actividades del área contable y financiera de la empresa.

Marketing: Se ocupará de las estrategias de mercado, como publicidad, promoción y ventas, para difundir de manera rápida el producto y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes el deseo o la necesidad de adquirirlo.

Las funciones específicas son:

- Elaborar un plan de trabajo.
- Crear estrategias de promoción.
- Diseñar estrategias de publicidad y ventas para difundir de la manera más rápida el producto.
- Evaluar el mercado potencial, así como determinar su crecimiento.
- Planear el sistema de distribución.
- Determinar la política de precios (en conjunto con los departamentos de producción y finanzas).
- Definir el mercado meta.
- Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.
- Planear y definir las metas de este departamento.

Cuadro 9.6*b*

Funciones generales y específicas de la empresa República.

Consejo administrativo: Está compuesto por dos personas: el gerente de marketing y el gerente de producción. Ellos son los líderes de la empresa, quienes toman las decisiones finales e importantes que afectarán el futuro de República. También unen a todos los otros departamentos, al aclarar los objetivos y hacer que todos trabajen juntos. Otras funciones que deben cumplir son:

- Coordinar a todos los empleados para que trabajen en equipo.
- Guiar el desarrollo de la empresa para llevarla al éxito futuro deseado.
- Definir las metas de la empresa y controlar a los otros departamentos para alcanzarlas.

Contabilidad y finanzas: Para que la empresa sobreviva a cualquier crisis económica, necesitamos una excelente planeación financiera. Ocurren muchos errores de este tipo que se pueden corregir con el personal adecuado dedicado a mantener la contabilidad del negocio y a equilibrar los ingresos y los egresos. Las decisiones de este departamento pueden ser las más importantes y se deben consultar con el Consejo Administrativo para que no haya discrepancias. El contador de República deberá:

- Realizar informes financieros mensuales.
- Planear inversiones y transacciones futuras con instituciones financieras, en especial, la banca comercial.
- Estar actualizado sobre las nuevas leyes fiscales en México y las de cada Estado donde opere la empresa.
- Hacer inventarios y notificar al Consejo Administrativo sobre el pago de impuestos.

Marketing: Este departamento complementa a todos los demás pero se dedica principalmente a las ventas y a la publicidad de República. Aquí es donde se contacta a los clientes y se les ofrecen nuestros servicios. Es de suma importancia este departamento porque es nuestro único lazo con el cliente. Los vendedores de este departamento informan al Consejo Administrativo sobre las decisiones de cada cliente y les mandan a los programadores la información de los negocios de los consumidores. También tienen la obligación de:

- Cerrar tratos con los clientes una vez que éstos queden convencidos de que desean nuestros servicios.
- Elaborar estrategias de publicidad y de promoción, incluyendo la página web de República.
- Buscar clientes potenciales constantemente para tener un flujo estable de ingresos.
- Informar sobre ventas al departamento de contabilidad y finanzas.

Producción: Es la parte de la empresa que se dedica a proporcionar el servicio (publicidad y ventas por internet) a los clientes contactados. En esta área se deben tener los conocimientos indispensables para manejar de forma adecuada las herramientas computacionales; todo se debe hacer con

(*continúa*)

(*continuación*)

base en los deseos del cliente para que quede completamente satisfecho. Algunas actividades que se realizan en la producción son:

- Diseñar las páginas web.
- Mantener en funcionamiento los servidores de República.
- Elegir las herramientas necesarias y las más convenientes para cada página en particular.

Recursos Humanos: Las personas encargadas de este departamento se dedicarán a mantener las relaciones laborales y personales entre todos los empleados para optimizar los servicios y hacer las actividades más eficientes. Además, tendrán que reclutar y capacitar al personal necesario e inducir correctamente a los nuevos trabajadores. Este departamento mantendrá la comunicación entre el personal, los clientes y el Consejo Administrativo. De esta manera se logrará un ambiente agradable de trabajo. Otras funciones incluyen:

- Evaluar el trabajo de todos los empleados.
- Asegurarse de que todo el personal sea respetuoso y educado.
- Elaborar los contratos de todos los empleados, de acuerdo con las leyes del país.

Complete la cédula del ejercicio 9.3.

Ejercicio 9.3

Establezca las funciones generales y específicas de su empresa.

Consejo administrativo:

Contabilidad y Finanzas: ____________________

____

____

____

Marketing: ____________________

____

____

____

Producción: ____________________

____

____

Recursos Humanos: ____________________

____

____

9.4 Captación de personal

3

El ciclo de personal abarca diversas actividades que permiten encontrar, seleccionar, contratar, recibir, preparar y definir la carrera del personal que formará parte de la empresa desde el momento de su nacimiento. El recurso humano es uno de los más importantes (si no es el más importante), para el buen desarrollo de la empresa, y constituye un factor clave para un buen inicio de operaciones y la consolidación de la misma; por tal motivo, se debe planear cuidadosamente este proceso, desde la definición del personal que se requerirá, hasta la planeación de las etapas por las que pasará al incorporarse y/o desligarse de la empresa.



Figura 9.1 El proceso de reclutamiento que lleve a cabo una empresa repercutirá en el tiempo y costos que ésta tendrá.

9.4.1 Reclutamiento

Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos. Existen muchos y muy diversos medios para reclutar personal, cada uno de ellos tiene sus respectivas ventajas y desventajas; asimismo, todos tienen, como es lógico pensar, un impacto sobre el presupuesto que se deberá asignar para el área de recursos humanos, por lo que deberá determinarse el proceso y el costo que se está dispuesto a pagar por llevarlo a cabo (ver figura 9.1).

El proceso de reclutamiento seleccionado por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 9.7*a* y en el cuadro 9.7*b* el proceso que usará República.

Cuadro 9.7*a*

Proceso de reclutamiento que lleva a cabo Postres Mexicanos.

El periódico: Se eligió este medio por ser de bajo costo.

Redacción del anuncio:

"Empresa del ramo alimenticio solicita cuatro cocineras con certificado de secundaria. Interesadas, presentarse con solicitud de trabajo y fotografía en Loma Blanca núm. 2955, Col. Obispado, de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 3:00 p.m. a 5:00 p.m."

El costo total del anuncio será de $50.00 diarios y aparecerá por tres días. Presupuesto total: $150.00.

Cuadro 9.7*b*

Proceso de reclutamiento que sigue la empresa República.

República decidió encontrar a sus posibles empleados en bolsas de trabajo, ya que se requieren personas bien preparadas. El empleo de otros medios, como radio o periódico, puede atraer a varios candidatos que no reúnen el perfil deseado. Las bolsas de trabajo seleccionadas son:

Bolsa de trabajo del ITESM	Un aviso por un mes en la vitrina de la Bolsa de Trabajo cuesta $350.00. Una consulta para ver los currículos de estudiantes de cinco carreras cuesta $550.00, con IVA incluido. La consulta incluye también el aviso exhibido en la vitrina por un mes.
Recursos Humanos Consolidados	Contactan personas con las habilidades requeridas y las recomiendan a sus clientes. Normalmente, consiguen de 3 a 4 candidatos. Ya que el cliente elige uno, cobra 2 meses del sueldo que recibe el que eligió la compañía.

Complete a continuación la cédula del ejercicio 9.4.

Ejercicio 9.4

El proceso de reclutamiento a seguir por su empresa es:

Medio de reclutamiento	**Costo**
Periódico:	$
Radio:	$
Otros:	$
Presupuesto total:	$

9.4.2 Selección

El sistema de selección de personal es un asunto muy delicado que debe planearse y ejecutarse de forma cuidadosa, por lo que es muy importante que el emprendedor tenga muy claras las herramientas y técnicas que utilizará, así como el costo que implicará el sistema. Se deben determinar varios aspectos relacionados con este proceso, como:

- **Solicitud de empleo:** ¿Cuál se usará y por qué? ¿Es necesario diseñar una especial para la empresa?
- **Entrevista:** ¿Quién la llevará a cabo? ¿Cómo se realizará? ¿Qué información se quiere obtener?
- **Exámenes:** Se cuenta con diferentes tipos de exámenes, entre los más utilizados se encuentran:
  - *Psicométricos*. ¿Cuáles se usarán? ¿Quién los aplicará e interpretará?
  - *Físicos*. ¿Qué médico los aplicará? ¿Cuáles se pedirán?
  - *De conocimientos*. ¿Quién los diseñará? ¿Qué información se quiere obtener?
- **Investigación de candidatos:** ¿En qué consistirá la investigación (teléfono, visitas, etc.)? ¿Quién la realizará?

En el cuadro 9.8***a*** se muestra el método de selección que utilizará Postres Mexicanos, y en el cuadro 9.8***b*** el método que usará República.

Cuadro 9.8*a*

Método de selección de personal empleado por Postres Mexicanos.

El primer paso es revisar la solicitud de empleo, después se realizará una entrevista para comprobar los datos proporcionados. En seguida se verificará la validez de los certificados presentados. Por último se seleccionará al personal requerido.

Describa el método que utilizará (quién aplicará el examen, quién realizará la entrevista, etcétera).

Mónica Falconer, la encargada de Recursos Humanos, será quien aplique el examen y lleve a cabo la entrevista. No hay ningún costo asociado al examen o a la entrevista.

Cuadro 9.8*b*

Método de selección que utilizará República.

Después de utilizar el medio de reclutamiento elegido, tendremos una lista de candidatos posibles, sus perfiles y currículos. En seguida, el gerente de Recursos Humanos los analizará. Dependiendo de las habilidades, la educación y su experiencia laboral, eliminará algunos aspirantes hasta tener una lista reducida a cinco personas para cada puesto. Luego presentará sus listas al Consejo Administrativo para recibir su aprobación.

Siguiendo la aprobación del Consejo, uno de los empleados de Recursos Humanos o el gerente del mismo departamento invitará a los candidatos a una entrevista personal. El profesionista seleccionado también tendrá que comprobar los datos de su currículo o solicitud de trabajo durante la entrevista. La conversación servirá para evaluar los aspectos emocionales, sociales, intelectuales, psicológicos y físicos de la persona. La entrevista no tiene costo.

A continuación complete la cédula del ejercicio 9.5.

Ejercicio 9.5

Método de selección que seguirá su empresa.

El proceso de selección a seguir por su empresa es:

____

____

____

Describa el método que utilizará (quién aplicará el examen, quién realizará la entrevista, etc.) y los costos relacionados:

___

___

___

9.4.3 Contratación

Éste es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o muy complejo y preocupante, cuando éstos se pasan por alto; por lo tanto, antes de entablar una relación laboral con alguien es muy importante conocer todos los compromisos legales que esto conlleva. Se recomienda investigar y prever todas las acciones a tomar en cada una de las siguientes áreas:

- Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato (confidencialidad, patentes, etc.), duración de los contratos, derechos y obligaciones que contraen tanto el trabajador como el empleador, etcétera.
- Relaciones sindicales.
- Requisitos y prestaciones de ley.

Tipos de contrato y trámites sindicales

A continuación especificaremos los diferentes tipos de contrato que existen, así como los trámites sindicales que hay:

Tipos de contrato

contrato de trabajo es el documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa.

El **contrato de trabajo** es el documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa. Generalmente se compone de un cuestionario que se llena con los datos personales del empleado, como nombre, edad, sexo, dirección, fotografía y referencias de los trabajos anteriores. El contrato, además de ser un papel que implica el compromiso de un trabajador hacia la empresa, proporciona más información acerca de la persona.

- **Contrato por tiempo determinado.** Es el más común, lo utilizan las empresas para poner a prueba a sus nuevos trabajadores, generalmente dura 28 días y, si la compañía está segura de mantenerlo en su nómina, el contrato puede ser renovado.
- **Contrato por tiempo indeterminado.** Se les otorga a los trabajadores para hacerlos de planta; según las políticas de la empresa será el tiempo de otorgamiento de la planta. Puede ir desde la contratación inmediata hasta cuatro meses de trabajo.
- **Contrato por servicios profesionales.** Se les da a personas que trabajan por su cuenta para diferentes compañías a la vez, como asesores financieros, abogados o contadores públicos. Se les paga por honorarios, dependiendo de los acuerdos que se realicen entre la empresa y el prestador de servicios.
- **Contrato eventual o de temporada.** Este tipo de documento lo dan las empresas que trabajan sólo en ciertas temporadas del año; por ejemplo, agrícolas o pesqueras que necesitan personal temporal, pero que no pueden definir con exactitud cuándo va a terminar la temporada.
- **Contrato por obra terminada.** Este documento se da a los trabajadores que la empresa necesita sólo para un trabajo específico y su duración es hasta que finaliza éste; por ejemplo, cuando se contrata a un grupo de albañiles para hacer alguna ampliación en un edificio.

Existen variaciones que la empresa puede hacer en algunos contratos, pero en sí las diferencias dependen de las responsabilidades que tiene la compañía hacia el trabajador y éste hacia ella.

Trámites sindicales

grupo sindical es un conjunto de trabajadores, ya sean de una misma empresa o de varias empresas, cuyo objetivo es defender los derechos del empleado.

Un **grupo sindical** es un conjunto de trabajadores, ya sean de una misma empresa o de varias empresas, cuyo objetivo es defender los derechos del empleado.

Por lo general, para que los trabajadores formen parte de un sindicato se nombra entre ellos a alguien que será el representante en la empresa y entre todos pagan una cuota al sindicato. El pago se hace anualmente y puede costar hasta $ 3 000.00.

En relación con los puntos anteriores, se muestra la información generada por Postres Mexicanos en el cuadro 9.9*a* y la de República, en el cuadro 9.9*b*.

Cuadro 9.9*a*

Tipo de contrato y aspectos laborales de Postres Mexicanos.

Tipo de contratos: Se establecerán contratos laborales con los trabajadores por un periodo de tres meses, incluidas las cláusulas en donde se comprometan a seguir las políticas de trabajo exigidas, confidencialidad, tanto del producto como del proceso, así como las formas de pago, la cantidad a remunerar y el tipo de prestaciones que de acuerdo con la ley se otorgarán. El tipo de contrato será individual.

Los directivos de la empresa recibirán un sueldo y entregarán un recibo de honorarios; sus contratos serán renovados cada año.

Aspectos laborales a considerar:

- Contar con un equipo que evite accidentes durante el trabajo.
- Que tengan acceso a instalaciones adecuadas de aseo y limpieza.
- Mantener estrecha relación laboral con el resto de los departamentos de la empresa.
- Promover la interacción para mejorar procesos y producción, así como trato laboral.
- Promover la asociación de la empresa a la Federación Nacional de Sindicatos Independientes.

Cuadro 9.9*b*

Tipo de contrato y aspectos laborares de República.

Tipo de contratos: Para evitar problemas laborales, República únicamente trabaja con profesionistas independientes, es decir, personas que fiscalmente estén dadas de alta como personas físicas con actividad empresarial o como profesionistas independientes. Además, todo el personal de nuevo ingreso se pone a prueba por un periodo de tres meses.

Aspectos laborales a considerar: En República hay ciertas políticas de trabajo que se deben seguir. Un diseñador tendrá que completar el equivalente a 25 páginas web por mes. El vendedor deberá contactar 50 clientes por teléfono cada mes y realizar 10 entrevistas personales en el mismo tiempo para "aterrizar" clientes. Si el empleado no cumple con su trabajo en el plazo definido, se le remunerará lo establecido, pero es muy poco probable que se le contrate de nuevo. Esto es para evitar problemas laborales y asegurarse que sólo el personal altamente capacitado y eficiente ingresa a República. Las políticas laborales también incluirán aspectos como códigos de comportamiento, confidencialidad, formas de pago, cantidad a pagar y las prestaciones que de acuerdo con la ley serán otorgadas a los empleados. Para nuestra empresa es conveniente hacer acuerdos individuales con cada trabajador.

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 9.6.

Ejercicio 9.6

Defina el tipo de contrato que utilizará en la empresa, así como los aspectos laborales que debe considerar.

Tipo de contrato: ______________________________

____

____

Aspectos laborales a considerar: ______________________________

____

____

9.4.4 Inducción

inducción presentación con la misión, valores, carácter de la compañía y puesto que desempeñará un nuevo empleado; se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que éste puede esperar de la empresa.

El proceso de **inducción** es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando éste es contratado; es la presentación con la misión, valores y carácter de la compañía y con el puesto que va a desempeñar; en ellas se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que éste puede esperar de la empresa. Por otro lado, en la inducción se dan a conocer tanto las políticas como los códigos escritos y no escritos que la empresa posee.

La inducción es un elemento de gran importancia, por lo que es necesario determinar:

1. Personas que se encargarán de realizarla.
2. Material de apoyo que se utilizará en el proceso.
3. Momento en que se llevará a cabo.
4. Costos involucrados con el proceso.

En relación con el proceso de inducción, se muestran a continuación las decisiones de Postres Mexicanos en el cuadro 9.10*a* y en el cuadro 9.10*b* la forma de inducción de República.

Cuadro 9.10*a*

Proceso de inducción de Postres Mexicanos.

Persona que realizará la inducción: Mónica Falconer, encargada del departamento de Recursos Humanos, en conjunto con la Dirección General.

Proceso de inducción:

1. Presentación del carácter de la empresa.
2. Presentación de la misión y valores de la compañía.
3. Carácter del puesto que va a desempeñar la persona.
4. Dar a conocer las políticas y los códigos escritos que la empresa posee.
5. Llevar a cabo una capacitación general y en el uso de equipo.

Material que se utilizará en el proceso de inducción:
Se utilizarán acetatos y rotafolios.
Se entregará un folleto con toda la información.

Cuadro 9.10*b*

Proceso de inducción de República.

Personas que realizarán la inducción: Los socios de República, que son los encargados del Consejo Administrativo, serán apoyados por los auxiliares administrativos.

Proceso de inducción:

1. Presentación de la misión y los valores de la empresa.
2. Presentación del equipo de trabajo y los demás empleados.
3. El tipo de puesto que desempeñará la persona.
4. Políticas y reglas de comportamiento dentro de la compañía.
5. Capacitación en el uso de las herramientas y paseo por las instalaciones.

Material que se utilizará en el proceso de inducción: Se entregarán folletos y libros con la información necesaria para conocer a fondo República. Habrá mucha interacción entre el nuevo empleado y los socios del negocio. Se preparará un video sobre la compañía y se obsequiarán carpetas con sus principios y reglas.

Complete la cédula del ejercicio 9.7.

Ejercicio 9.7

En relación con el proceso de inducción de su empresa defina:

Persona que realizará la inducción: ______________________________

____

Proceso de inducción que se seguirá: ______________________________

____

Material que se utilizará en el proceso de inducción: ______________________________

____

Costos del proceso: ______________________________

____

9.5 Desarrollo del personal

El desarrollo del personal involucra dos elementos sumamente parecidos, pero con diferentes objetivos y, por lo tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, éstos son (ver figura 9.2):

- **Adiestramiento.** Es el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.
- **Capacitación.** Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo individual y profesional que facilite, en consecuencia, el desarrollo de la compañía.

Figura 9.2 La diferencia entre adiestramiento y capacitación es que el primero sirve para introducir a un nuevo empleado en la compañía, mientras que la segunda lo especializa en su función.

Para establecer un programa efectivo y eficiente de entrenamiento del personal, se deberán considerar y tratar de dar respuesta a una serie de preguntas específicas, a saber:

- ¿Qué puestos requieren entrenamiento especial?
- ¿Cuáles áreas debe contemplar el entrenamiento que se programe para el personal?
- ¿Cómo se llevará a cabo el entrenamiento del personal? ¿Se proporcionará internamente o a través de instituciones especializadas?
- ¿Qué costos implica el programa de entrenamiento? (De entrenamiento y del *tiempo muerto* por participante en este proceso.)
- ¿Cómo se determinarán y priorizarán las necesidades futuras de capacitación del personal?

Una vez que se hayan definido los puntos anteriores, es posible concretar un programa de desarrollo del personal. A continuación se muestra el programa definido por Postres Mexicanos, en el cuadro 9.11*a*, y en el cuadro 9.11*b* el que ofrecerá República.

Cuadro 9.11*a*

Programa de entrenamiento y capacitación de Postres Mexicanos.

La empresa tendrá un total de ocho empleados, de los cuales cinco trabajarán en el área de producción (uno, como responsable del área). Se dará el adiestramiento internamente, proporcionado por el jefe de producción. Este proceso durará un solo día y estará seguido de una supervisión continua.

Con respecto a la capacitación, se comenzará a otorgar dependiendo del interés en avanzar que tenga el trabajador en su puesto. Los cursos que se piensan asignar consistirán en calidad y motivación.

Cuadro 9.11*b*

Programa de entrenamiento y capacitación de República.

Adiestramiento		
Puesto	**Tipo de adiestramiento**	**Costo**
Ventas, Producción, Marketing y Recursos Humanos	Se enseñarán las funciones básicas de la empresa, así como sus instalaciones y equipo. El adiestramiento para los empleados del puesto de producción y marketing tardará un poco más, ya que tienen que aprender a usar bien el equipo de computación para realizar su trabajo. Los gerentes del departamento se encargarán de la capacitación.	El proceso tomará más tiempo que dinero. Estimamos que el adiestramiento de un nuevo empleado lleva dos días y el costo es sólo el salario de éste.
Capacitación		
Puesto	**Tipo de capacitación**	**Costo**
Recursos Humanos y Ventas	La capacitación para estos departamentos no es muy grande debido a que casi no existen cambios en los métodos que utilizan. Sin embargo, el gerente de cada departamento anunciará y aplicará cualquier modificación o innovación que se necesite y los empleados se ayudarán entre sí. La capacitación es un proceso continuo y es parte del trabajo de todos.	Se perderá un poco de tiempo y esfuerzo, pero no costará más de 1 000.00 pesos para cada departamento al mes.
Producción y Marketing	La capacitación es un poco más compleja en estos dos departamentos porque hay cambios tecnológicos cada día y los empleados siempre deben poder utilizar lo último en la tecnología. Los gerentes se encargarán del adiestramiento, pero también se contratarán instructores para que den clases o asesorías por unos días. La capacitación es un proceso continuo que es parte del trabajo de todos y se espera que los empleados se ayuden entre sí.	Toma como una semana acostumbrarse a una nueva tecnología. El costo de contratar a un instructor puede variar entre 200.00 y 800.00 pesos por hora.

Complete la cédula del ejercicio 9.8 (el formato es opcional).

Ejercicio 9.8

Defina el programa de entrenamiento y capacitación de la empresa.

Adiestramiento		
Puesto	**Tipo de adiestramiento**	**Costo**
Capacitación		
Puesto	**Tipo de capacitación**	**Costo**

Defina el sistema de detección de necesidades de capacitación: ______________________________

____

____

____

9.6 Administración de sueldos y salarios

Cuando se cuenta con una descripción básica de desempeños, perfiles por puesto y organigrama de la empresa, el proceso de administrar sueldos y salarios resulta muy sencillo y rápido de realizar pues sólo implica jerarquizar los puestos de la empresa. Sin embargo, la parte difícil es determinar cuánto se le pagará a cada quien, para que la remuneración sea justa y acorde con sus responsabilidades y obligaciones. Para resolver este problema se puede acudir a las tablas de sueldos y salarios que algunas organizaciones realizan en forma periódica y que son fáciles de conseguir en el mercado; por ejemplo, en Monterrey, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), a través de su Departamento de Estudios en Economía, lleva a cabo una investigación semestral de empresas de la región, que arroja un documento en el que se publican los puestos más comunes de las empresas (por descripciones), con tabuladores promedio en la región.

Es muy importante no olvidar que la ley establece una serie de obligaciones al empleador, que se traducen en erogaciones proporcionales al sueldo que se le paga a cada trabajador, y que van de 32 a 40%. Los presupuestos por sueldos y salarios deben considerar estos gastos, para ser calculados al momento de obtener proyecciones financieras de la empresa.

Un ejemplo detallado de las obligaciones de ley que los patrones tienen que cumplir para con sus empleados se muestra en la tabla 9.1:

Tabla 9.1

Ejemplo de las obligaciones legales que los patrones deben cumplir.

Concepto	% sobre nómina
Impuesto federal	1
Impuesto estatal	2
Infonavit	5
IMSS	15

Concepto	% sobre nómina
SAR	2
Prima vacacional (6 días + 25%)	3
Aguinaldo (15 días)	5
Prima 7o. día (¿trabaja el domingo?)	X
Total	33

Recuerde que estos porcentajes varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.

Los sueldos y salarios de Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 9.12*a*. El cuadro 9.12*b* muestra los fijados por República.

Cuadro 9.12*a*

Tabulador de sueldos y salarios que utiliza Postres Mexicanos.

Puesto	Categoría	Sueldo	Prestación*	Total
Director General	1	$ 2 500.00/mes		$ 2 500.00/mes
Marketing	2	$ 2 500.00/mes		$ 2 500.00/mes
Finanzas	2	$ 2 500.00/mes		$ 2 500.00/mes
Producción	2	**		
Recursos Humanos	2	**		
Cocinero 1	3	$ 750.00/mes	$ 270.00/mes	$ 1 020.00/mes
Cocinero 2	3	$ 750.00/mes	$ 270.00/mes	$ 1 020.00/mes
Cocinero 3	3	$ 750.00/mes	$ 270.00/mes	$ 1 020.00/mes
Cocinero 4	3	$ 750.00/mes	$ 270.00/mes	$ 1 020.00/mes
			Total	$ 11 580.00/mes

*Las prestaciones representan 36% del sueldo mensual, de acuerdo con las prestaciones que marca la ley.
**La persona encargada de la Dirección General y de Recursos Humanos es la misma, mientras que la de Producción es la misma que en Marketing.

Cuadro 9.12*b*

Tabulador de sueldos y salarios que emplea República.

Puesto	Categoría	Sueldo	Prestación*	Total
Marketing	A	$ 1 500.00/mes	—	$ 1 500.00/mes
Recursos Humanos	A	$ 1 500.00/mes	—	$ 1 500.00/mes
Contabilidad y Finanzas	A	$ 1 500.00/mes	—	$ 1 500.00/mes
Producción	A	$ 1 500.00/mes	—	$ 1 500.00/mes
			Total	$ 6 000.00/mes

*No existe erogación por prestaciones, puesto que su contratación es de profesionistas independientes, lo que no causa obligaciones para el empleador.

El resto de los trabajadores (programadores) no recibe un salario, sólo comisión por ventas y producción.

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 9.9.

Ejercicio 9.9

Defina el tabulador de su empresa.

Puesto	Categoría	Sueldo	Prestación	Total

9.7 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño del trabajador es un punto muy delicado, ya que incide directamente sobre la moral de éste y sobre la eficiencia de la empresa; por lo tanto, debe considerarse cuidadosamente.

El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en las funciones operativas individuales y se complementa con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad (tiempo en que se pretenden lograr los resultados esperados), lo que permite dar seguimiento a este aspecto (los objetivos provienen de una negociación entre el trabajador y el jefe inmediato, tomando en cuenta los objetivos de la empresa y las capacidades de cada persona).

Es recomendable que los objetivos se determinen al inicio de año (fiscal o natural, dependiendo de la empresa), que se desglosen en objetivos semanales, mensuales y semestrales, que incluyan parámetros de cumplimiento (indicadores) y que se revisen con la periodicidad con que fueron establecidos. Aunado a la fijación de metas, deberán establecerse las políticas de evaluación y los elementos de reconocimiento o incentivo por buen desempeño, así como medidas correctivas para evitar un desempeño deficiente. Los objetivos deberán ajustarse en cada revisión (semestral, mensual y semanal).

Se muestra en el cuadro 9.13 un formato para la evaluación del desempeño.

Cuadro 9.13

Formato de evaluación del desempeño por trabajador.

Puesto:

Actividad 1: ____________	Indicador: ____________
Objetivo de la semana 1: ____________	Resultado semana 1: ____________
Objetivo de la semana 2: ____________	Resultado semana 2: ____________
Objetivo de la semana 3: ____________	Resultado semana 3: ____________
Objetivo de la semana 4: ____________	Resultado semana 4: ____________
Objetivo del mes 1: ____________	Resultado del mes 1: ____________
Semestre 1: ____________	Resultado del semestre: ____________

9.8 Relaciones de trabajo

El ambiente de trabajo es de gran importancia para el desarrollo de la empresa e involucra una serie de aspectos de gran importancia, como:

- Motivación.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización.

Éstos, entre otros, son elementos indispensables a considerar, para contribuir a establecer un ***clima organizacional*** adecuado, el cual repercute fuertemente sobre la productividad. El emprendedor debe prever estos puntos, al menos, para guiar sus acciones y facilitar la canalización de recursos a situaciones concretas, que permitan alcanzar un nivel de clima organizacional apropiado.

En cuanto a motivación, es necesario considerar cuáles son las herramientas motivacionales que permitan reforzar las conductas positivas que deseamos impulsar en nuestro personal, esto es: programas deportivos; reconocimientos por desempeño y/o cumplimiento de políticas, como la puntualidad, la asistencia, etc. (los reconocimientos pueden ser verbales, dinero en efectivo, despensas básicas, días de asueto adicionales, etc.); programas de convivencia (asistencia a actividades culturales o deportivas, días de campo, etc.), y cualquier otro elemento que permita mantener un alto nivel de motivación entre el personal de la empresa.

En relación con la comunicación, es necesario establecer un sistema efectivo que facilite el intercambio de información entre el personal y evite o ayude a solucionar rápidamente cualquier conflicto interpersonal que pudiera surgir entre los miembros de la organización. Es necesario incluir en el sistema de comunicación los diversos tipos de información (formales, informales) y las variadas direcciones de la misma (ascendente, descendente, horizontal).

El trabajo en equipo es un aspecto crucial y relevante en el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa. Por ello, el emprendedor debe conocer las etapas de desarrollo de un equipo de trabajo y propiciar su buena implantación, así como la incorporación de los miembros.

Otro aspecto relevante en las relaciones laborales es el relativo a la calidad, pero observado desde la perspectiva del personal; esto es, en relación con la persona y su nivel de vida. En este sentido, la visión de la empresa debe considerar el desarrollo del trabajador como ser humano y, por ende, su calidad de vida (enfocándose en los niveles social, económico y cultural, suyos y de su familia). Una forma de influir sobre la calidad de vida laboral y personal del trabajador y su familia es a través de programas concretos de desarrollo y capacitación, como: tardes culturales, cursos básicos de salud, programas de calidad para la familia, cursos de manejo de finanzas familiares, programas de retiro y ahorro, etcétera; lo anterior, tomando en cuenta que ***la empresa es la gente que trabaja en ella***.

El cuadro 9.14***a*** describe los aspectos de motivación y relaciones de trabajo de Postres Mexicanos y el cuadro 9.14***b*** lo referente a República.

Cuadro 9.14*a*

Aspectos motivacionales y relaciones laborales en Postres Mexicanos.

Para que las relaciones de trabajo se logren de manera efectiva dentro de la empresa, es preciso tener una buena comunicación; esto es, que se entiendan las instrucciones y la manera de realizar cada una de las actividades, lo cual ayudará a que exista buena interrelación entre los integrantes. La empresa utilizará principalmente las circulares y los avisos, y para cuestiones informales (no de trabajo) se empleará un patrón verbal.

Es importante que, dentro de la empresa, la comunicación sea en orden ascendente y lateral, para lograr entre todos la armonía necesaria para que el negocio se encamine al éxito.

Para motivar al personal que laborará dentro de la empresa se evaluará cada mes su desempeño, entonces el empleado que haya realizado mejor sus actividades será recompensado con un bono de productividad.

Cuadro 9.14*b*

Aspectos motivacionales y relaciones laborales en República.

El clima organizacional es indispensable para asegurar la productividad eficiente de República, por lo que es una de las mayores preocupaciones de los gerentes del negocio. Se piensa aumentar la motivación con reconocimientos por desempeño y por el cumplimiento de las políticas de la empresa. La asistencia, la puntualidad, la honestidad, la confianza, la excelencia y el compromiso son algunas de las características que distinguen a un empleado y que merecen mencionarse. Un trabajador puede ganar bonos aparte de su comisión por superar los requisitos básicos para trabajar en República. También se piensa mantener las relaciones sociales y personales entre todos los empleados (incluidos los gerentes), no solamente las laborales; esto se puede lograr haciendo días de campo, convivencias o celebraciones.

La comunicación es de particular importancia entre los vendedores y los diseñadores, porque éstos deben hacer exactamente lo que les pidan los vendedores, quienes, en cambio, deben dar sus instrucciones de acuerdo con lo que les indicaron sus clientes. Por supuesto, los gerentes dan órdenes a los empleados y éstas deben ser claras. Pero reservaremos el lenguaje formal para avisos, circulares, juntas de suma importancia y para hablar con los clientes. El lenguaje estrictamente formal puede causar tensión y arruinar la estructura organizacional. Así que usaremos el lenguaje informal, pero siempre manteniendo la cortesía y el respeto mutuos. Uno de los requisitos para contratar a un empleado es que sepa trabajar en equipo, la cual es una habilidad que se pide cada vez más en todo el mundo; por eso queremos un ambiente amigable y lleno de confianza entre todo el personal. Esperamos que con el tiempo, todos los trabajadores convivan en armonía y así se alcancen los beneficios de trabajar en equipo.

Por último, cabe reiterar que la empresa son las personas que trabajan en ella; aunque demandamos mucho de ellas, también tenemos una visión humana sobre las mismas. La calidad de vida de los empleados, ya sea económica, social o cultural, es parte de las políticas de República. Pensamos establecer convivios entre las familias de los empleados y estar al tanto de su situación familiar y financiera para ayudarlos en cuanto nos necesiten. Los pagos a los trabajadores se efectuarán puntualmente, y siempre se remunerará la cantidad previamente acordada, sin perder de vista las necesidades del empleado y el lado humano del negocio.

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 9.10.

Ejercicio 9.10

Escriba los procedimientos considerados para facilitar la motivación, comunicación y el trabajo en equipo; además, señale las acciones concretas que se llevarán para mejorar la calidad de vida del trabajador y de su familia.

___

___

___

9.9 Marco legal de la organización

4

La **empresa** es un conjunto de recursos organizados por el titular (emprendedor), con el fin de realizar actividades de producción o de intercambio de bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.

empresa conjunto de recursos que organiza el titular (emprendedor) para producir o intercambiar bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.

Cuando se pretende constituir legalmente una empresa es importante tomar en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Número de socios que desean iniciar el negocio.
- Cuantía del capital social (aportaciones por socio).
- Responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- Gastos de constitución de la empresa.
- Trámites a realizar para implantarla legalmente.
- Obligaciones fiscales que se deberán afrontar.
- Diferentes responsabilidades laborales que se adquieren.

La constitución de la empresa, entre otras formas, puede ser como:

- **Persona física.** Es decir, aquella en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño (emprendedor).
- **Sociedad anónima.** Es un grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones.
- **Sociedad de responsabilidad limitada.** Es una organización empresarial constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

Cualquiera que sea la forma de constitución que el emprendedor decida para su empresa, deberá seguir una serie de trámites de registro que deberán cubrirse para que la compañía se establezca legalmente. Es importante tomar en cuenta que el emprendedor, al decidir cuál será la estructura legal que adoptará para constituir su pequeña empresa, deberá estar asesorado, de preferencia, por un contador y un abogado.

La forma en que decidió constituirse la empresa de Postres Mexicanos se muestra en la cédula del cuadro 9.15*a* y en el cuadro 9.15*b* el marco legal de República.

Cuadro 9.15*a*

Forma de constitución de la empresa Postres Mexicanos.

Constitución legal. Para constituirnos legalmente, la empresa se instituirá como persona física con actividad empresarial, con el nombre de Mónica Falconer, con domicilio en Loma Verde núm. 2955, Col. Obispado, Monterrey, N.L. Esto lo decidimos así porque en este momento no tenemos el capital para formar una sociedad anónima.

Cuadro 9.15*b*

Forma de constitución de la empresa República.

La empresa República se constituirá como persona moral, bajo el régimen de sociedad cooperativa de producción de servicios. Uno de los atractivos fiscales de esta figura es que está exenta del pago del ISR hasta el pago excedente por un monto equivalente de diez salarios mínimos elevados al año por socio hasta por un máximo de diez socios (ejemplo de justificación de la figura elegida). Dado el tamaño de la empresa, bajo este régimen es prácticamente imposible que República tuviera que llegar a pagar ISR por el momento.

Otra de las ventajas es que la constitución de este tipo de sociedades no tiene que protocolizarse ante notario público, sino que puede hacerla directamente la parte interesada mediante un juicio de jurisdicción voluntaria. De seguirse este trámite, no hay costo en incorporación, ya que el acceso a los tribunales es gratuito en México, y el gerente de Marketing de República cuenta con todos los conocimientos necesarios para realizar dicho trámite.

Complete la cédula del ejercicio 9.11.

Ejercicio 9.11

Después de analizar las formas de constitución de una microempresa, defina cuál será el régimen más conveniente bajo el cual piensa constituir la suya y por qué.

Dentro de los aspectos fiscales es importante conocer las diferentes obligaciones que se tienen como empresa, para cumplir adecuadamente con ellas y evitar posibles inconvenientes posteriores. Uno de los aspectos indispensables es la inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), ya que las personas físicas y morales que realizan actividades empresariales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales.

El emprendedor debe cumplir con la legislación fiscal vigente del lugar donde ésta se implantará, para el inicio de operaciones de su empresa. Sólo como ejemplo se mencionan aspectos legales de registro de Postres Mexicanos, en el cuadro 9.16*a*, mientras que en el cuadro 9.16*b* se muestra lo referente a República.

Cuadro 9.16*a*

Aspectos legales de registro de la empresa Postres Mexicanos.

El procedimiento para darse de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como persona física consiste en:

1. Solicitar folleto para inscripción de persona física.
2. Adquirir un formulario de uso múltiple.
3. Llenar formulario con letra de molde legible, de acuerdo con lo que se indica en el folleto y reunir la papelería requerida.
4. Llevarlo a un buzón fiscal.
5. Esperar la confirmación del alta.

Para dar de alta a los trabajadores se utiliza el mismo formulario, el cual no tiene costo alguno.

Al darse de alta en la SHCP, proporcionarán a la empresa un Registro Federal de Contribuyentes (RFC), pues la empresa, como persona física, está obligada a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales.

Procedimiento para darse de alta ante la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado (Nuevo León):

1. Mostrar el alta como persona física.
2. Presentar documentos en original y copia de: forma sellada por la SHCP, comprobante de domicilio, identificación de la persona que realiza el trámite y declaración de nóminas (impuesto de 2% sobre nómina).

Es importante mencionar que los trámites varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.

Cuadro 9.16*b*

Aspectos legales de registro de la empresa República.

República se dará de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como persona moral. Los trámites son los siguientes:

1. Solicitar dos copias del formulario.
2. Llenar los dos formatos por separado.
3. Anexar copia certificada del acta constitutiva y del resto de los documentos requeridos.
4. Entregarlo en las oficinas de la SHCP.
5. Esperar la respuesta.

Éste es el único trámite necesario, ya que República no tiene otras obligaciones legales con sus empleados por el tipo de contratos que acordará. Los trámites varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.

Complete a continuación la cédula del ejercicio 9.12.

Ejercicio 9.12

Indique los aspectos fiscales que deberá considerar su empresa para cumplir con la legislación vigente.

Asimismo, la empresa deberá considerar aspectos laborales a los que la legislación la obliga para ser considerada dentro de la ley, entre otros, el contrato de trabajo, el cual debe contener aspectos como:

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- Si la relación de trabajo es por obra, tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- El servicio o servicios que deban prestarse, lo que se determinará con la mayor precisión posible.
- El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- La duración de la jornada.
- La forma y el monto del salario.*
- El día y el lugar de pago del salario.
- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas determinados o que se establezcan en la empresa.
- Otras condiciones de trabajo, como días de descanso, vacaciones y otros que convengan al trabajador y al patrón.

* Consulte los tabuladores de sueldo correspondientes al lugar de implantación de la empresa, por ejemplo en México se puede consultar en la página Observatorio Laboral de internet: www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_principal, así como la guía de trámites legales de la Secretaría de Economía: www.economia-chat.gob.mx/guiasdetramites/

Otros factores importantes a considerar son:

- Seguro Social.
- SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro).
- Infonavit.

Se muestran en el cuadro 9.17 ejemplos de las obligaciones laborales identificadas por Postres Mexicanos; República no tiene obligaciones laborales por el tipo de contratos que realizará. Es importante recalcar que esto es sólo un ejemplo y que el emprendedor debe revisar la legislación laboral vigente del lugar donde la empresa se ubicará.

Cuadro 9.17

Obligaciones laborales para la contratación del personal de Postres Mexicanos.

Dentro de los aspectos laborales, es necesario tomar en cuenta los que la legislación obliga:

SAR: No implica ningún costo, el trámite puede realizarse en cualquier banco. Para ingresar al SAR se requiere el RFC de la empresa, número de afiliación al IMSS de cada trabajador, así como sus datos personales.

Infonavit: No implica costo alguno. En Monterrey, los trámites se realizan en Zaragoza núm. 800. Los requisitos son: RFC y número de expediente del IMSS.

IMSS: En Monterrey, los trámites se realizan en Regina Villarreal y Manuel L. Barragán. Los requisitos son: alta en la SHCP, comprobante de domicilio e identificación con fotografía.

Otros aspectos a considerar son: prima vacacional, aguinaldo y reparto de utilidades.

En cuanto al contrato de trabajo, se recibirá asesoría por parte de un abogado. Deberán especificarse: tiempo de duración del mismo, horas a trabajar/semana, sueldo y días de descanso, entre otros aspectos.

Complete la cédula que se muestra a continuación.

Ejercicio 9.13

Indique las obligaciones laborales que deberá considerar para contratar personal en su empresa.

Existen algunos otros aspectos legales que la empresa debe considerar como los trámites siguientes:

- **Licencias sanitarias.** El Código Sanitario de México estipula que todos los establecimientos de giro reglamentado deberán tener licencia sanitaria. Ésta se tramita ante la Dirección General de Inspección y Licencias Sanitarias de la Secretaría de Salud de cada estado. Los giros reglamentados son los siguientes: alimentos, baños, hoteles, salones de belleza, peluquerías y medicamentos, entre otros. Adicionalmente, en estos giros es necesario que los empleados cuenten con tarjetas de control sanitario.
- **Obtención de patentes, marcas, diseños industriales y modelos de utilidad y registro de nombres comerciales, logotipos y eslogans.** El procedimiento para obtener una patente o registro se inicia mediante solicitud ante la Secretaría de Economía (SE) por cualquier persona que afirme ser el inventor, su causahabiente o representante.
- **Registro ante las cámaras.** Ser socio de alguna de las cámaras existentes en el país permite a los emprendedores tener un apoyo en la solución de los múltiples problemas a los que se enfrentan.
- **Secretaría de Relaciones Exteriores.** Para obtener el permiso de constituir una sociedad (persona moral), en caso de ser ése el régimen bajo el cual operará la empresa.
- **Notario público.** Para la protocolización del acta constitutiva de una sociedad (persona moral).
- **Juzgado correspondiente al domicilio.** Para la sanción judicial.
- **Registro Público de la Propiedad y del Comercio.** Para la inscripción del acta constitutiva de una sociedad.
- **Secretaría de Desarrollo Urbano.** Para la autorización de uso del suelo y servicios relacionados con él.

A fin de no omitir la realización de ningún trámite legal necesario para la constitución y operación del negocio, es recomendable elaborar un listado que los contenga. Se muestra a continuación, sólo como ejemplo, el resumen de los trámites requeridos para la constitución y operación de Postres Mexicanos, en el cuadro 9.18*a*, y, en el 9.18*b*, los trámites de República.

Cuadro 9.18*a*

Trámites requeridos para la constitución y operación de la empresa Postres Mexicanos.

Para poder laborar propiamente como empresa, debemos llevar a cabo ciertos trámites que incluyen:

1. Constitución como persona física, con el nombre de Mónica Falconer.
2. Inscripción en la SHCP para obtener el RFC.
3. Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, donde se llenará una forma con la que se dará de alta a la empresa como un comercio formalmente establecido.
4. Inscripción en la Cámara de la Industria y la Transformación (Caintra), donde se llenará una forma con los datos generales y se pagará una cuota determinada dependiendo del tamaño de la empresa.
5. Inscripción en la Dirección General de la Secretaría de Economía (SE), para obtener un registro federal que nos califique como negocio dentro de la industria alimentaria; asimismo se registrará la marca del producto.
6. Inscripción en la Tesorería del Estado y en la Tesorería del municipio, con lo que tendremos un registro en donde nos ubiquemos.
7. Registrarnos en la Secretaría de Salud (SSA) y darle aviso sobre el establecimiento de la empresa y la venta del arroz con leche.
8. Solicitar el permiso al municipio para el uso de suelo.
9. Inscripción en el IMSS, Infonavit, SAR y en la Federación Nacional de Sindicatos Independientes para ofrecer derechos laborales a nuestros empleados.

Cuadro 9.18*b*

Trámites necesarios para la constitución y operación de la empresa República.

Para poder iniciar con su actividad empresarial, la empresa República deberá realizar los siguientes trámites:

1. Constitución como persona moral con nombre de República Sociedad Cooperativa de Producción de Servicios. Este trámite se realizará en el Juzgado Civil en turno del Estado (no tiene costo).
2. Inscripción en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para obtener el Registro Federal de Contribuyente (RFC).
3. Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
4. Inscripción en la Cámara Nacional de Comercio, pagando una cuota de $ 1 000.00.

Registro de patentes y marcas

Los pasos a seguir para obtención del registro de marcas y/o patentes es el siguiente:

1. Pedir a la Secretaría de Economía una solución de registro, ya sea de marcas o de patentes, y su respectiva hoja de pago.
2. Llenar la solicitud y la forma de pago, de acuerdo con los datos de la empresa y la cantidad de productos o servicios de una sola clase que se van a registrar bajo una misma marca (ver información en costos de marca).
3. Realizar los pagos necesarios.
4. Esperar la realización de los trámites requeridos.

De acuerdo con los derechos vigentes hasta el 30 de septiembre de 1994, por el estudio de una solicitud de registro de marca, se pagará el derecho de propiedad industrial en función de la aplicación de la marca, tal como se indica.

Para el estudio de la solicitud de registro de marca:

a) A un solo producto o servicio	$ 96.00
b) De 2 a 10 productos de una sola clase	$ 192.00
c) De 10 a 30 productos o servicios de una sola clase	$ 384.00
d) De más de 30 productos o servicios o para todos los productos o servicios de una sola clase	$ 768.00

Por el informe que se proporcione a personas que lo soliciten por escrito, sobre si una marca ha sido registrada o por informes semejantes relativos a avisos y nombres comerciales. Por concepto de búsqueda de anterioridades fonéticas $ 51.00.

Requisitos:

1. Marca registrada o bien sus abreviaturas: Marca Reg., M.R. o ®
2. Ubicación de la fábrica o lugar de producción de los bienes de elaboración y la referencia: *Hecho en México*.
3. Los productos de exportación deberán portar la contraseña establecida por la Secretaría de Economía (una cabeza de águila).



Se deberán entregar los siguientes documentos:

a) Solicitud de marca, forma (310-053) en original y tres copias con firmas originales.
b) Doce etiquetas en blanco y negro no mayores de 10 × 10 cm, ni menores a 4 × 4 cm.
c) Cuando se trate de una marca mixta, adherir una etiqueta en cada solicitud, si no se reserva color.
d) Si se reserva color, 12 etiquetas, además de 8 etiquetas en blanco y negro de las mismas medidas (adherir una a color en cada solicitud).

(*continúa*)

(*continuación*)

e) Si es persona moral: copia del acta constitutiva o poder certificado por notario y dos copias simples.
f) Si es persona física: carta poder simple con dos testigos y con domicilio de los testigos y dos copias simples (solicite formato).
g) Original del pago efectuado en el banco (sello original y 4 copias).

Nota: Recuerde que los trámites varían según cada entidad federativa y/o ciclo fiscal.

A continuación complete la cédula del ejercicio 9.14.

Ejercicio 9.14

Elabore un listado de todos los aspectos legales que deberá considerar su empresa, tanto para su implantación como para su operación, incluya el lugar en el que debe llevar a cabo el trámite y su costo.

En seguida llene la hoja de verificación del plan de negocios del ejercicio 9.15, para aplicar los elementos vistos en este capítulo a su plan de negocios personal.

Ejercicio 9.15

Hoja de verificación del plan de negocios (evaluación progresiva personal).

Elemento	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
9.1 Objetivos del área organizacional			
9.2 Estructura organizacional			
9.3 Funciones específicas por puesto			
9.4 Captación de personal			
9.4.1 Reclutamiento			
9.4.2 Selección			
9.4.3 Contratación			
9.4.4 Inducción			
9.5 Desarrollo de personal			
9.6 Administración de sueldos y salarios			
9.7 Evaluación del desempeño			
9.8 Relaciones de trabajo			
9.9 Marco legal de la organización			

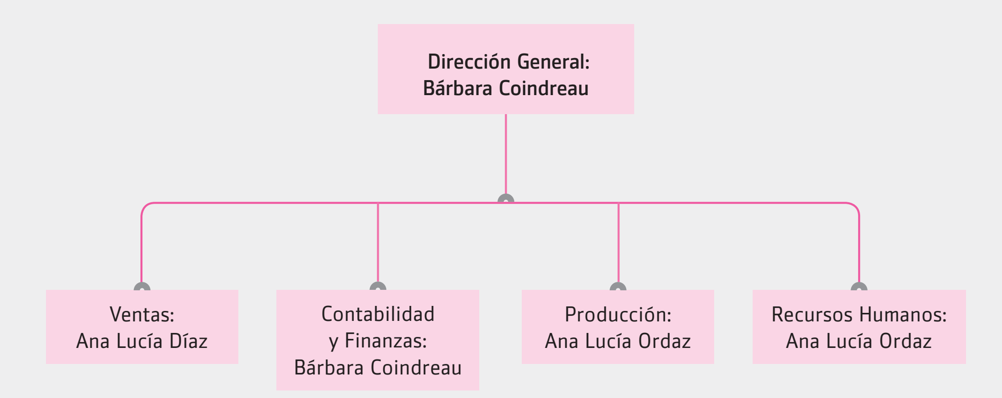
Caso integrador

En seguida se mostrará el caso integrador (empresa Alimentos Enriquecidos), referente a los temas vistos en el presente capítulo.

Objetivos del área de organización

En esta área tenemos como objetivo elegir lo mejor que se pueda a nuestros empleados, enseñándoles muy bien lo que deben realizar para ser eficientes, de manera que se saque el mejor provecho de la empresa y de ellos. Queremos mantener un contacto muy directo con estas personas, para realizar nuestro trabajo al máximo. Al principio, nuestra microempresa sólo va a contar con 6 empleados, 3 de los cuales somos nosotras mismas, por lo tanto, sólo contrataremos a 3 personas. Los encargados del área de producción se repartirán en forma equitativa el trabajo y cada uno tendrá la responsabilidad de hacerlo bien y a tiempo, ya que de esto depende la eficiencia del proceso; al igual en el empaquetado y la venta. Es necesario que todos se desempeñen de forma correcta la primera vez, para optimizar tiempo y mano de obra. También se pretende que entre todos realicen las labores de limpieza, para que se convierta en un hábito.

Estructura organizacional



Funciones específicas por puesto

Manual operativo del personal

- Para el personal de marketing, el objetivo es contratar a una persona para que diseñe el logotipo del producto, que se usará en los volantes y el empaque (que ya se realizó). Después se empleará a una persona para repartir los volantes correspondientes, asesorándolo para que desempeñe bien su trabajo y no los tire en cualquier lugar. Sería conveniente que los repartiera por la mañana y los entregara personalmente en casas cercanas al local o a los automovilistas, lo cual le tomará aproximadamente toda la mañana. Sería conveniente también que el tiempo de reparto fuera espaciado para evitar que se duplique la entrega a las mismas personas. Se espera que la gente conozca nuestro producto y la ubicación de la empresa.
- Para el personal de producción, el objetivo es realizar el proceso lo más eficientemente posible, para evitar errores que puedan disminuir la calidad del producto. Se pretende realizar el proceso en el menor tiempo posible. Para esto, los tres empleados encargados se dividirán el trabajo de manera equitativa y se harán responsables de realizarlo a tiempo, a fin de no interrumpir el proceso, por lo que es necesario concientizar al personal de que el éxito de la producción depende de cada uno de ellos. También es de suma importancia no adoptar actitudes infantiles o perder el tiempo, platicando o jugando. Cualquier problema que se presente deberá resolverse de inmediato a fin de no retrasar la producción; en su caso, cualquiera de nosotras es capaz de llevarlo a cabo, lo cual no implica que el empleado no busque la mejor manera de resolverlo;

de hecho, se espera que éste sea capaz de sortear cualquier dificultad eventual, pero si se tratara de un asunto más grave, tendrá la obligación de consultarnos.

- El personal a cargo de la administración de la empresa será externo, a quienes le llevaremos datos, notas, ventas, gastos y precios. Se encargarán de realizar la contabilidad de la empresa, de todos los trámites legales, así como de los balances, estados de resultados y otras cosas para proporcionar los resultados y realizar las acciones pertinentes.

Políticas operativas de la empresa

- Habrá mucha comunicación entre todos los integrantes de la empresa para que exista flexibilidad y para que las opiniones de todos sirvan para percatarse de los errores, crecer y mejorar la calidad.
- Los conflictos que surjan dentro de la empresa se deberán resolver con calma y sin agresiones, para poder llegar a la mejor solución y no causar problemas mayores.
- En la empresa todos deberán ser honestos. No deberán tomar nada que no les pertenezca (como dinero) y deberán respetar los objetos personales de los demás.
- Los empleados deberán tener una actitud positiva y optimista cotidianamente, ser cumplidos, honestos y educados, para así poder desempeñar su trabajo al máximo y atender mejor a los clientes, para que no dejen de visitarnos. Se prohíben el comportamiento infantil, las peleas entre empleados, malos tratos a los clientes y otras conductas perjudiciales para la empresa.

Captación de personal

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento que escogimos consiste en colocar cartelones en lugares visibles, como el supermercado, la papelería, las escuelas, etc., lo cual es suficiente para que la gente se entere de nuestro objetivo. Las ventajas que tiene este modo de reclutar personal son su bajo costo ($1.00 cada cartelón) y que es suficiente para atraer un buen número de aspirantes. La desventaja que se podría considerar es que le restaría formalidad, por lo cual pueden acudir aspirantes poco aptos para el trabajo.

Selección

La selección del personal se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Los aspirantes llenarán una solicitud de empleo y con base en ella seleccionaremos a los que cubran las características deseadas.
- Se les hará una encuesta sobre su estado civil, número de hijos, residencia y otros datos que nos permitan saber si el candidato no va a tener muchos problemas para asistir o cumplir bien con su trabajo, o si va a faltar con frecuencia.
- Se les hará una entrevista para conocer sus habilidades y si tienen experiencia en los puestos que desean cubrir.
- Se les someterá a pruebas psicométricas y de cultura general.

El costo de la selección del personal será el costo de los exámenes y las encuestas.

Contratación

- Tipos de contratos que se utilizarán en la empresa. En esta empresa se van a usar los contratos semestrales, ya que nuestro personal no requiere de una capacitación y adiestramiento muy difíciles. El trabajo es sencillo y fácil de realizar.
- Aspectos laborales que se deben considerar. Los empleados deberán trabajar medio tiempo, es decir, de 9:00 a 13:00 h. Recibirán su salario semanalmente. El empleado tendrá derecho a faltar un máximo de una vez al mes, por razones de fuerza mayor. Tendrá derecho a una semana de vacaciones al año.

Inducción

- Personas que realizarán la inducción. La inducción será realizada por nosotras mismas.
- Proceso de inducción. Primero se les dará la bienvenida amablemente, se les dirá el objetivo de la empresa a corto, mediano y largo plazos para que tengan una idea de lo que queremos realizar. Después se les dirá lo que esperamos de ellos, las políticas de la empresa, y nuevamente el puesto que van a desempeñar. También se les enseñará el proceso a seguir para que se familiaricen con él y lo conozcan.
- Material que se utilizará en el proceso de inducción. Solamente se utilizarán las máquinas presentes en el local para inducirlos. Lo demás será explicado, probablemente con un pizarrón para un mejor entendimiento. El aspecto más importante de la inducción será el ejemplo mismo que nosotros demos.

En lo que se refiere a un área específica, el proceso de inducción se basará en los mismos puntos vistos anteriormente, como ejemplo pondremos el proceso de producción. Empezaremos por explicarles cómo se preparan los frijoles (el tiempo de cocción y la cantidad necesaria de cada ingrediente), después les mostraremos cómo utilizar el horno y el tiempo requerido para la deshidratación. En seguida se les indicará qué cantidad de harina de frijol, de harina de maíz, sal y agua son necesarias para el amasado, así como la técnica para utilizar la máquina tortilladora. Por último, se les mostrará cómo recibir, empaquetar y ofrecer el producto elaborado.

Desarrollo del personal

La empresa tendrá muy pocos empleados, seis en total, tres de los cuales somos nosotras mismas, por lo que nosotros capacitaríamos a nuestros empleados. Recibiremos primero el entrenamiento para el uso de la tortilladora automática y después se lo daremos a nuestros empleados.

En cuanto a capacitación, según el giro de nuestra empresa, no consideramos necesario otorgarla a los trabajadores, pues no tendrán contacto directo con el cliente y de ellos no dependerá el desarrollo de la compañía. Lo indispensable es que realicen sus funciones de trabajo correctamente, a fin de que haya desarrollo. En cuanto a nosotras, no tenemos pensado recibir ninguna capacitación, por lo menos en el corto plazo; consideramos que con la educación que estamos recibiendo en la universidad, además de la que nos dan nuestros padres, es suficiente para desempeñar perfectamente nuestras funciones.

Sistema de detección de necesidades de capacitación. Consideramos que por su giro, nuestra empresa no necesita de adiestramiento para su desarrollo; no la recibiremos, pero esto no quiere decir que estemos en contra o que nos neguemos a reconocer el momento en que sea necesaria. Podremos percibir la necesidad de una capacitación para el trato al cliente por medio de encuestas, las que se aplicarán con el fin de conocer su opinión respecto al servicio y si el producto cumple con sus expectativas.

Administración de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios corresponderá a la tabla 9.2:

Tabla 9.2

Administración de sueldos y salarios para la empresa Alimentos Enriquecidos.

Puesto	Categoría	Sueldo	Prestación	Sueldo	Total
Producción (3 trabajadores)	2	$ 805.00/mes	$ 345.00/mes	$ 1 150.00/mes × 3	$ 3 450.00
Administración (Dirección y gerencias) (3 personas)	1	$ 1 400.00/mes	$ 600.00/mes	$ 2 000.00/mes	$ 6 000.00 $ 9 450.00

Evaluación del desempeño

La siguiente tabla muestra la evaluación del desempeño:

Tabla 9.3

Evaluación del desempeño del personal de Alimentos Enriquecidos.

Puesto: Producción	Indicador: eficiencia de producción
Objetivo semana 1:	Producción de tortillas demandadas.
Objetivo semana 2:	Uso eficiente de la materia prima.
Objetivo semana 3:	Trabajo en equipo para la producción del producto y limpieza de la empresa.
Objetivo semana 4:	Eficiencia en el tiempo de elaboración de las tortillas.
Objetivo mes 1:	Ser capaz de una mayor producción a fin de satisfacer una mayor demanda.
Objetivo del semestre 1:	Aumentar la eficiencia de uso de materia prima, tiempo, producción, a fin de ser capaces de empezar nuestros planes de distribución a tiendas de autoservicio.
Puesto: Ventas	**Indicador: trato al cliente**
Objetivo semana 1, 2, 3, 4; mes 1, y semestre 1:	Proporcionar un buen trato al cliente, a fin de que tenga deseos de volver y recomiende tanto nuestro producto, como el servicio de nuestra empresa entre sus amistades.
Puesto: Administración	**Indicador: Que todo lo que entre, salga; es decir, "las cuentas claras"**
Objetivo semana 1, 2, 3, 4; mes 1, y semestre 1:	Recibir los datos correctos tanto de cuentas de inversión o gasto, como de ingresos, a fin de darnos cuenta si nuestra empresa es redituable.

Relaciones de trabajo

Como ya se mencionó, la empresa tiene como política un trato cálido y cordial entre todos los empleados. Evitar discusiones o diferencias entre ellos. Sancionar cualquier tipo de comportamiento en contra de las normas establecidas. Como se sabe, nosotras formaremos parte del equipo de trabajo y tendremos un contacto directo con el personal, lo que nos dará una visión más clara de sus necesidades, a la vez que beneficiará para tener una buena relación de trabajo. Además, se tomarán en cuenta las opiniones de todos por medio de un buzón de sugerencias y se tendrá una mesa redonda cada semana para que los trabajadores presenten personalmente inconformidades, sugerencias, peticiones, opiniones, etc. Esto servirá para que haya confianza entre el empleado y el patrón, que se dé una atmósfera de respeto y se trabaje con mayor entusiasmo.

Tipos de contrato y trámites sindicales

En un principio, el contrato que se celebraría con los empleados es el contrato por obra terminada.

Marco legal de la organización

La constitución de la empresa va a ser como sociedad anónima, ya que está constituida por tres socias que aportarán una cantidad igual de capital inicial y se van a repartir las utilidades en partes iguales.

Trámites fiscales:

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Alta como persona moral)
Requisitos (ya debe contar con el acta constitutiva):

1. Acudir a la Secretaría de Hacienda.
2. Solicitar folletos para inscripción de personas morales.
3. Adquirir un formulario de registro en una papelería.
4. Llenarlo con letra de molde (legible), de acuerdo con lo que se indica en el folleto.
5. Llevarlo al buzón fiscal (en Monterrey, localizado en Av. Simón Bolívar).
6. Esperar la contestación de que estamos dados de alta.
7. No tiene costo alguno.
8. Para dar de alta a los trabajadores se usa el mismo formato, en la sección de persona física.

Ventanilla única

Los pasos son los siguientes:

1. Solicitar un sobre por cada trámite.
2. Llenar todos los datos del anverso y reverso del sobre.
3. Sellar con la máquina foliadora y el reloj franqueador el sobre y la fotocopia del requerimiento de obligaciones omitidas.
4. Conservar la fotocopia del requerimiento de obligaciones sellado, como acuse de recibo; anexado a éste copia de los documentos comprobatorios para este trámite.

Trámites laborales:

Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Requisitos (si es persona moral):

a) Alta en Hacienda.
b) Comprobante de domicilio.
c) Identificación con fotografía del propietario o representante legal.
d) Aviso de inscripción patronal.
e) Aviso de inscripción en el Seguro de Riesgos de Trabajo.
f) Aviso de inscripción de cada trabajador.
g) Acta constitutiva.

En Monterrey, los trámites se realizan en: Regina Villarreal y Manuel L. Barragán, C.P. 64160.

Infonavit

Los requisitos para realizar el trámite ante el Infonavit son:

- Registro Federal de Contribuyentes.
- Número de expediente del IMSS.
- Acudir a una oficina federal de Hacienda.

Este trámite no tiene costo. Los pasos necesarios son:

1. Acudir al módulo de información y pedir una forma de registro empresarial.
2. Llenarla y entregarla.

Las oficinas están localizadas en Zaragoza núm. 800, C.P. 64000.

Inscripción de la empresa al SAR

La inscripción al SAR no tiene ningún costo; sólo hay que pagar la aportación inicial de los trabajadores. Estos trámites y pagos se llevan a cabo en cualquier banco. Los pasos a seguir son:

1. Acudir a cualquier sucursal de banco para recibir la orientación y el asesoramiento necesarios.
2. Preparar la información requerida para la alta como aportador al SAR, así como la de los trabajadores; se requiere para cada uno de ellos el formulario SAR-04-1 para el registro o actualización de datos del trabajador y el SAR-05-1 para el registro o actualización de los beneficiarios del trabajador. Estos formularios son proporcionados por el banco.

3. Por medio de una forma que proporciona el banco se calcula el monto de la aportación de cada trabajador.
4. Proporcionar al banco la información requerida para su alta al SAR y registro de sus trabajadores y aportaciones individuales, por cualesquiera de los medios siguientes: disquetes o cintas magnéticas, acompañados por el reporte de individualización de aportaciones correspondiente, para lo cual el banco proporcionará el software y asesoría; en los formularios para aportación del patrón, SAR-01-1 y formulario para aportaciones del trabajador, SAR-02-1.
5. Pagar el monto de su aportación inicial.
6. El banco devolverá el formulario SAR-01-1 de aportación del patrón, sellado como constancia de haber recibido el pago. Posteriormente, emitirá un reporte que contendrá el detalle de aportaciones por trabajador.
7. Elaborar y entregar a los trabajadores sus comprobantes de aportaciones individuales, en favor de cada uno de ellos.

Para ingresar al SAR se necesita tener el Registro Federal de Contribuyentes de la empresa, de cada trabajador que se registre, su número de afiliación al IMSS, las aportaciones de cada uno al IMSS y al Infonavit, y los datos personales del empleado.

Otros trámites:

Ley General de Salud

Todos los aspectos relacionados en la normatividad de los rubros de salud, ya sean biológicos, psicológicos y/o sociales, se concentran en la Ley General de Salud, que es de carácter federal.

El objetivo de esta ley es reglamentar lo relacionado con la salud entre las personas, personas físicas, empresas, asociaciones y organismos públicos; establecer los parámetros para la realización de los procesos críticos que involucren los aspectos de salud de los individuos, especificar los trámites para emprender algún evento de trascendencia sanitaria y delimitar la penalización por alguna falta de esto.

En Monterrey, el organismo que se encarga de velar los principios de la Ley General de Salud es el Departamento de Regulación Sanitaria, localizado en Matamoros 520 Ote., 2o piso, donde se debe acudir para obtener los permisos y licencias sanitarias; además, es el encargado de realizar las inspecciones salubres a las empresas.

La Ley General de Salud está dividida en 120 reglamentos, cada uno especifica un aspecto en especial, como: el sistema de hospitales, farmacias, laboratorios químicos, alimentos, empresas agropecuarias, empresas insalubres, agua para consumo humano, bebidas alcohólicas, etcétera.

Pero para abarcar sólo los fines de nuestra división (producción, transporte, almacenamiento, industrialización y venta a distribuidor de alimentos, así como las diversas ramas agropecuarias), se mencionarán sólo los reglamentos ligados a nuestros objetivos profesionales:

- Reglamento para el registro de comestibles, bebidas y similares.
- Reglamento para definir cuáles comestibles, bebidas y similares pueden ser registrados con el mismo número, y cuáles requieren diferente número.
- Reglamento para la venta de comestibles y bebidas.
- Reglamento de aditivos para alimentos.
- Reglamento para el control sanitario de los molinos de nixtamal, expendios de masa y tortillerías.

Registro del nombre de la empresa en la Secretaría de Relaciones Exteriores

Requisitos:

1. Acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores y pedir una solicitud de permiso para uso de denominación o razón social.
2. Llenar la solicitud a máquina y entregarla con dos copias con firmas originales, en el mismo lugar donde se solicitó.

3. Pagar la cuota correspondiente.
4. El personal buscará en la computadora si el nombre de la empresa en cuestión no existe.
5. Para que el permiso sea concedido, deberán pasar dos días hábiles.
6. Acudir al notario, el cual protocolizará la empresa, le dará la razón social y dará parte en la Secretaría de Economía. El precio que cobrará el notario depende de él mismo, del producto y del nombre de la empresa, el cual puede ser desde $ 50 000.00.

El trámite en Monterrey se realiza en: Loma Redonda núm. 2702, Col. Lomas de San Francisco, tel. 347-30-84.

Caintra

Requisitos: Cuando ya se realizaron los trámites de registro ante Hacienda, el IMSS, la Secretaría de Economía y todos las demás gestiones obligatorias, es conveniente que la empresa se registre en la Caintra. Para darse de alta en esta cámara, se llena una solicitud y se entrega copia de los trámites hechos ante el gobierno.

Para formar parte de esta Cámara, aparte de llenar la solicitud, se paga una cuota establecida, la cual se basa en la cantidad de trabajadores de la empresa o el capital social que maneja.

Registro de patentes y marcas

Los pasos a seguir para la obtención del registro de marcas y/o patentes es el siguiente:

1. Acudir a la Secretaría de Economía (SE) y pedir una solicitud de registro, ya sea de marcas o de patentes, y su respectiva hoja de pago.
2. Llenar la solicitud y la forma de pago de acuerdo con los datos de la empresa y la cantidad de productos o servicios de una sola clase que se van a registrar bajo una misma marca (vea información en costos de marca).
3. Realizar los pagos.
4. Esperar la realización de los trámites necesarios.

De acuerdo con los derechos vigentes hasta el 30 de septiembre de 1994, por el estudio de una solicitud de registro de marca, se pagará el derecho de propiedad industrial, en función de la aplicación de la marca.

Para el estudio de la solicitud de registro de marca para aplicarse:

a) A un solo producto o servicio	$ 96.00
b) De 2 a 10 productos de una sola clase	$ 192.00
c) De 10 a 30 productos o servicios de una sola clase	$ 384.00
d) De más de 30 productos o servicios o para todos los productos o servicios de una sola clase	$ 768.00

Por el informe que se proporcione a personas que soliciten por escrito información sobre si una marca ha sido registrada o por informes semejantes relativos a avisos y nombres comerciales. Por concepto de búsqueda de anterioridades fonéticas $ 51.00.

Requisitos:

1. Marca registrada o sus abreviaturas: Marca Reg., M.R. o ®
2. Ubicación de la fábrica o lugar de producción de los bienes de elaboración nacional y la referencia: *Hecho en México*.
3. Los productos de exportación deberán portar la contraseña establecida por la Secretaría de Economía (una cabeza de águila).

Se deberán entregar los siguientes documentos:

a) Solicitud de marca, forma (310-053) en original y tres copias con firmas originales.
b) 12 etiquetas en blanco y negro no mayores de 10 × 10 cm, ni menores a 4 × 4 cm.

c) Cuando se trate de una marca mixta, adherir una etiqueta en cada solicitud, si no se reserva color.
d) Si se reserva color, 12 etiquetas, además de 8 etiquetas en blanco y negro de las mismas medidas (adherir una a color en cada solicitud).
e) Si es persona moral: copia del acta constitutiva o poder certificado por notario y dos copias simples.
f) Si es persona física: carta poder simple con dos testigos y con domicilio de los testigos y dos copias simples (solicite formato).
g) Original del pago efectuado en el banco (sello original y 4 copias).

Ligas de interés

Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento (ABA Colombia), "Liberando el poder de Recursos Humanos. Recursos Humanos como líder estratégico del cambio", artículo en el que se proponen cuatro puntos básicos para el buen funcionamiento y para el establecimiento de medidas efectivas en lo que respecta a los recursos humanos: www.abacolombia.org.co/bv/organizaciones/organ47.pdf, consultado 3 de noviembre de 2010.

"La formación de los recursos humanos es clave en la competencia" de Esperanza Suárez en el que afirma que la formación del empleado debe ser una prioridad para la empresa, ya que hoy en día el trabajador debe tomar decisiones importantes y no sólo acatar órdenes de los directivos: http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/210_la_formacion_de_los_recursos_humanos.pdf, consultado el 3 de noviembre de 2010.

"¿Qué son los Recursos Humanos" de Miguel Gutiérrez, es un artículo que define lo que son los recursos humanos y habla de la importancia de cuidarlos para una mayor productividad: http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/557_que%20son%20los%20recursos%20humanos.pdf, consultado el 3 de noviembre de 2010.

Nota: Los trámites, costos y ubicaciones varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.
Nota: Todos los precios y costos mencionados en este capítulo son ficticios.

Capítulo 10

Finanzas

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. establecerá el sistema contable para la empresa.
2. elaborará proyecciones financieras para determinar la viabilidad económica de la empresa.
3. enlistará las posibles fuentes de financiamiento para su empresa.

1 10.1 Objetivos del área financiera

El sistema contable de la empresa es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa.

sistema contable proceso que sirve para llevar las cuentas de una empresa, conocer su situación y buscar opciones que le permitan ahorrar, así como aumentar su rendimiento.

El **sistema contable** es el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cuál es su situación y buscar opciones atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, así como aumentar sus expectativas de rendimiento. En general, la contabilidad puede ayudar a conocer quién realiza cada actividad en la empresa, dónde la efectúa, qué resultados se alcanzan, cómo se lleva a cabo, cuánto cuesta, etc. El objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es indispensable planear con cuidado este proceso.

El área de finanzas de la empresa debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ella y cualquier error se reflejará en su salud financiera.

A continuación mostramos los objetivos del área de finanzas de Postres Mexicanos, en el cuadro 10.1*a*, y en el cuadro 10.1*b* los de República.

Cuadro 10.1*a*

Objetivos del área de finanzas de Postres Mexicanos.

Objetivos generales:
Llevar ordenadamente las cuentas de la empresa. Estar informados de cuál es su situación y buscar opciones atractivas que permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar las expectativas de rendimiento.

Objetivos a corto plazo:
Determinar el flujo de efectivo para iniciar operaciones de producción. Determinar costos y gastos variables y fijos, así como el capital necesario a aportar y los créditos requeridos. Establecer las entradas y salidas de efectivo, evaluar el proyecto con los indicadores financieros propuestos, además de establecer sistemas de financiamiento. Se espera que al finalizar los primeros seis meses de operación las utilidades retenidas sean mayores a $177 000.00.

Objetivos a mediano plazo:
Realizar proyecciones de flujo de efectivo, así como estados financieros (estado de resultados, flujo de efectivo y balance general). Evaluar la operación con los mismos indicadores. Al finalizar el primer año se espera contar con más de $494 294.00.

Objetivos a largo plazo:
Dar continuidad a los sistemas financieros y elaborar proyecciones de flujo de efectivo y estados financieros. Continuar la evaluación de los indicadores. Altas utilidades.

Cuadro 10.1*b*

Objetivos del área de finanzas de República.

Objetivos generales:
Llevar todas las cuentas de la empresa de forma organizada. Siempre estar al tanto de la situación financiera para buscar opciones que permitan ahorrar en costos y gastos para incrementar nuestro rendimiento general. Consultar y asesorar al Consejo administrativo para la toma de decisiones que puedan afectar el estado económico de República.

Objetivos a corto plazo:
El departamento de finanzas también debe determinar los costos y gastos variables y fijos. Como República apenas empieza, es necesario saber cuánto es el capital requerido y los créditos que se necesitarán de varias instituciones financieras. Se espera que para el 31 de diciembre de 20__ se alcance un ingreso anual de ventas mayor a $200 000.00.

(*continúa*)

(*continuación*)

Objetivos a mediano plazo:
Realizar proyecciones de flujo de efectivo, así como estados financieros (estado de resultados, flujo de efectivo y balance general). Se espera que para el 31 de diciembre del 20__ se alcance un ingreso anual de ventas superior a $1 000 000.00.

Objetivos a largo plazo:
Estar al tanto de las políticas legales y fiscales de Nuevo León, Chihuahua y toda la República Mexicana así como seguir elaborando el estado de resultados, el flujo de efectivo y el balance general. Se espera que para el 31 de diciembre de 20__ se alcance un ingreso anual de ventas de 1 000 000 de dólares.

A continuación complete la cédula del ejercicio 10.1.[1]

Ejercicio 10.1

Establezca los objetivos de la empresa en el área de contabilidad, en el corto, mediano y largo plazos.

10.2 Sistema contable de la empresa

Tal como se indicó previamente, el objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es necesario planear cómo se llevará a cabo el proceso, así como quién lo realizará (tanto de forma externa como interna) y cuáles serán los costos, entre otros aspectos.

10.2.1 Contabilidad de la empresa

El proceso contable debe determinarse antes de llevar a cabo la primera actividad económica de la empresa y, una vez diseñado, se deberá poder registrar de forma detallada cada operación; para esto es necesario planear el sistema contable que se utilizará y capacitarse para aplicarlo o contratar a la persona que lo haga.

A continuación se presentan los datos del responsable del proceso contable de Postres Mexicanos, en el cuadro 10.2*a*, y en el 10.2*b*, el responsable de República.

[1] Como se menciona en la introducción, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para realizar los ejercicios, pero lo deberá ampliar en hojas aparte hasta donde sea necesario.

Cuadro 10.2*a*

Responsable de la contabilidad de Postres Mexicanos.

Lo llevará a cabo el responsable del área de Finanzas, es decir, Dulce Anduaga. Su sueldo mensual es de $2 500.00. Cabe aclarar que se contará además con el apoyo de la C.P. María Dolores Díaz, quien no recibirá remuneración alguna inicialmente, por haberlo convenido así con ella.

Cuadro 10.2*b*

Responsable del proceso contable de República.

El responsable del área contable será Gabriel de la Garza, socio de la empresa, quien recibirá un sueldo de $1 500.00 mensuales.

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 10.2.

Ejercicio 10.2

Indique quién llevará a cabo el proceso contable de su empresa y qué costo tendrá esto (capacitación o contratación).

10.2.2 Catálogo de cuentas

Diariamente se realizan actividades u operaciones monetarias al llevar a cabo inversiones en el negocio, vender productos o servicios a los clientes, efectuar compras a proveedores de artículos y pagar cuentas. Se utiliza el **catálogo de cuentas** para anotar estas operaciones de manera ordenada y facilitar el proceso contable. El catálogo debe relacionar los números y los nombres o títulos de las cuentas, las que deben llevarse por separado para cada activo, pasivo, capital, ingresos y gastos, conceptos que más adelante se definirán. Para cada uno de estos conceptos se utiliza una cuenta separada.

El catálogo de cuentas se compone de partidas que se utilizarán dentro del proceso contable para registrar las operaciones en el diario.

El **diario** es el primer lugar donde se registran los hechos y las cifras asociados con todas las operaciones, según el orden en que ocurren. Con este primer paso en el proceso contable del negocio, se adquiere un historial o registro contable de los sucesos.

En el cuadro 10.3 se muestra una serie de ejemplos que conformarían un catálogo de cuentas (recuerde que las cuentas a utilizar varían según el giro y los recursos de cada empresa).

catálogo de cuentas relaciona los números y los nombres o títulos de las cuentas que se llevan por cada concepto.
diario primer lugar donde se registran, en orden, los hechos y cifras asociados con operaciones.

Cuadro 10.3

Ejemplo del catálogo de cuentas de una empresa.

Número de cuenta	Nombre de la cuenta
100	Caja
101	Bancos
102	Cuentas por cobrar
103	Documentos por cobrar
104	Seguro pagado por adelantado
105	Materiales de oficina
106	Inventario de producción final
107	Inventario de materia prima
110	Terreno
111	Edificio
111-1	Depreciación acumulada de edificio
112	Equipo de transporte
112-1	Depreciación acumulada de equipo de transporte
113	Equipo de oficina
113-1	Depreciación acumulada de equipo de oficina
114	Maquinaria y equipo
114-1	Depreciación acumulada de maquinaria y equipo
200	Cuentas por pagar
201	Sueldos por pagar
202	Intereses por pagar
210	Documentos por pagar a largo plazo
212	Dividendos por pagar
300	Capital social
301	Utilidades retenidas
400	Ingresos por venta de contado
401	Ingresos por ventas a crédito
402	Ingresos por interés
500	Gastos por sueldos administrativos
501	Gastos por servicios públicos
502	Gastos por interés
503	Gastos por sueldos a prestadores de servicios
504	Gastos por gasolina
505	Gastos por publicidad
506	Gastos por impuestos
600	Compras
700	Comisiones sobre ventas

Se incluyen en la lista las cuentas que utilizará la empresa en el corto, largo y mediano plazos. A continuación establezca el catálogo de cuentas de su empresa, en el ejercicio 10.3.

Ejercicio 10.3

Defina el catálogo de cuentas de su empresa.

Número de cuenta	Nombre de la cuenta

10.2.3 Software a utilizar

El proceso contable se puede llevar a cabo de manera automatizada; con frecuencia salen al mercado nuevos paquetes computacionales que permiten manejar con eficiencia y facilidad el proceso contable de una empresa, por lo que es de gran ayuda para el emprendedor conocer las diferentes opciones que puede encontrar en ese ramo. Un software de contabilidad, sin embargo, no se maneja solo, por lo que hay que considerar también la capacitación necesaria para utilizarlo, además de su adquisición.

A continuación, se presenta el software que utilizará Postres Mexicanos, en el cuadro 10.4*a*, y en el cuadro 10.4*b*, el que utilizará República.

Cuadro 10.4*a*

Software que utilizará Postres Mexicanos para realizar su contabilidad.

Para llevar la contabilidad, se utilizará el paquete *Excel* para Macintosh que será utilizado por Dulce Anduaga, quien ya está capacitada para el uso de este paquete, por lo cual no se incurrirá en gastos de adiestramiento.

Cuadro 10.4*b*

Software que empleará República en su contabilidad.

Para llevar la contabilidad de República se usará el paquete computacional IPC, mismo que será operado por el encargado de Finanzas, Gabriel de la Garza.

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 10.4.

Ejercicio 10.4

Indique cuál paquete computacional utilizará para llevar la contabilidad de su negocio, quién lo manejará, cuánto tiempo y dinero costará la capacitación para utilizarlo, así como cuándo y dónde se llevará a cabo.

10.3 Costos y gastos

El costo es uno de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeaciones de un negocio. El **costo** es cualquier cantidad de dinero que se debe erogar para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa, no tiene como fin la ganancia, en tanto que el **gasto** sí se desembolsa con el objetivo de obtener utilidades; por ejemplo, la luz sería un costo, mientras que un anuncio de radio sería un gasto.

Ahora bien, existen dos tipos de costos y/o gastos:

- **Costos variables.** Cambian en relación directa con determinada actividad o volumen. Dicha actividad puede ser de producción o ventas, por ejemplo, el material que va a utilizarse cambiará de acuerdo con el número de artículos o servicios que se produzcan.
- **Costos fijos.** Son aquellos que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas. Por ejemplo, la renta del edificio, los sueldos, etc., van a pagarse, no importa si se produce o se vende en un periodo determinado.

costo cantidad de dinero que paga lo necesario para la operación de la empresa, su fin no es la ganancia.
gasto cantidad de dinero que paga lo necesario para la operación de la empresa, su fin es la ganancia.

A continuación se presenta un listado con los costos y gastos de Postres Mexicanos, en el cuadro 10.5*a*, y en el 10.5*b*, el listado de República.

Cuadro 10.5*a*

Costos y gastos para Postres Mexicanos.

Costos variables	Costos fijos
Materia prima	Renta
	Publicidad
	Servicios públicos
Gastos variables	**Gastos fijos**
Gasto por mantenimiento	Gastos de operación
	Gastos de organización
	Gastos administrativos
	Gastos de transporte
	Gastos de depreciación
	Gastos de etapas preoperativas
	Gastos por impuestos

Cuadro 10.5*b*

Costos y gastos en que incurrirá República.

Costos variables	Costos fijos
No hay costos variables	Renta
	Servidor
	Internet
	Electricidad
	Teléfono
	Gasolina
	Total
Costos variables	**Gastos fijos**
	Gastos por operación
	Gastos de impuestos

A continuación establezca los costos y gastos que realizará su empresa, ejercicio 10.5.

Ejercicio 10.5

Defina cuáles serán los costos y gastos que se realizarán en su empresa.

Costos variables	Costos fijos

Gastos variables	Gastos fijos

10.3.1 Capital social

capital social dinero que invierten los socios para formar y dar inicio a las operaciones de la empresa.

El **capital social** es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y sirve como base para el inicio de sus operaciones.

A continuación se muestra el capital social que requerirá Postres Mexicanos, en el cuadro 10.6*a*, y en el 10.6*b* el capital social para República.

Cuadro 10.6*a*

Capital social que necesitará Postres Mexicanos.

El capital social de Postres Mexicanos asciende a $90 000.00, cantidad aportada por los socios y por PROITESM (préstamo sin intereses).

Cuadro 10.6*b*

Capital social para República.

El capital social de República es de $60 000.00, que son aportados por los socios en partes iguales. Dado que República es una empresa muy rentable, no requiere de préstamos para sus operaciones. La manera más saludable para hacer crecer a República es mediante la expansión de su fuerza de ventas, la cual trabaja estrictamente por comisión.

10.3.2 Créditos (préstamos)

crédito es una aportación económica que se entrega a la empresa para enfrentar los compromisos o necesidades de inversión que no pueden solventarse con el capital de la misma.

Un **crédito** es una aportación económica que se entrega a la empresa, con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser solventados con el capital de la misma.

En el cuadro 10.7*a* se muestran las necesidades de crédito de Postres Mexicanos; la empresa República no tramitará créditos.

Complete la cédula del ejercicio 10.6.

Ejercicio 10.6

Defina cuál será el capital social para su empresa.

Cuadro 10.7*a*

Necesidades de crédito de la empresa Postres Mexicanos.

Para iniciar la operación de la empresa, se requiere una inversión inicial de $90 000.00, de los cuales $50 000.00 serán aportados por los socios del negocio, mientras que los $40 000.00 restantes los aportará SINCA PROITESM.

El dinero proporcionado por PROITESM no generará ningún interés durante los primeros dos años, posteriormente se aplicará una tasa de interés igual a la que esté vigente en el mercado. Durante los primeros dos años PROITESM funge como socio accionista, por lo cual, el dinero que aporte es considerado capital de riesgo.

A continuación complete la cédula del ejercicio 10.7.

Ejercicio 10.7

Determine si su empresa utilizará créditos para adquirir algún bien con pago diferido a largo plazo. Mencione los montos de los préstamos que solicitará, las condiciones de pago, la tasa de interés, etcétera.

10.3.3 Entradas

Las **entradas** son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe (ver figura 10.1).

Se muestran las entradas de la empresa Postres Mexicanos en el cuadro 10.8*a* y las de República en el cuadro 10.8*b*.

entradas ingresos de dinero que recibe una empresa.



Figura 10.1 Las ventas constituyen una entrada.



Figura 10.2 El pago del teléfono es una salida.

Cuadro 10.8*a*

Entradas de Postres Mexicanos.

En el primer mes las entradas serán:

Concepto	Cantidad
Ingreso por ventas	$ 71 250.00
Inversión PROITESM	$ 40 000.00
Capital social	$ 50 000.00
Total	$161 250.00

En los siguientes cinco meses las entradas por mes serían:

Concepto	Cantidad
Ingreso por ventas	$142 500.00
Total	$142 500.00

Cuadro 10.8*b*

Entradas de República.

Primer mes:

Concepto	Cantidad
Ingreso por ventas	$10 000.00
Capital social	$60 000.00
Total	$70 000.00

En los seis siguientes meses:

Concepto	Cantidad
Ingreso por ventas/mes	$20 000.00
Total	$20 000.00

Complete la cédula del ejercicio 10.8.

Ejercicio 10.8

Desglose todas las entradas por concepto de ventas del producto o servicio, por aportaciones de los accionistas, por créditos o por algún otro concepto que pudiera tener su empresa durante los primeros seis meses de operación, señale las cantidades en pesos.

Concepto	Cantidad

10.3.4 Salidas

salidas egresos que realiza una empresa.

Las **salidas** son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos o costos en que la empresa incurre son salidas de dinero (ver figura 10.2).

Las salidas de Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 10.9***a*** y en el 10.9***b*** las de República.

Cuadro 10.9*a*

Salidas de Postres Mexicanos.

En los dos primeros meses, las salidas serían:

Concepto	Primer mes	Segundo mes
Compra de maquinaria y equipo	$43 000.00	—
Renta	$2 000.00	$2 000.00
Servicios públicos	$1 800.00	$1 800.00
Gasolina	$500.00	$500.00
Publicidad	$850.00	—
Sueldos	$3 000.00	$3 000.00
Salarios	$7 500.00	$7 500.00
Equipo de transporte	$47 000.00	—
IMSS, SAR, etcétera	$1 080.00	$1 080.00
Pago de cuentas por pagar	—	$31 245.00
Mantenimiento maquinaria	$500.00	$500.00

En los siguientes cuatro meses, las salidas serían:

Concepto	Cantidad
Renta	$200.00
Servicios públicos	$1 070.00
Gasolina	$500.00
Sueldos	$3 000.00
Salarios	$7 500.00
IMSS, SAR, etcétera	$1 080.00
Pago de cuentas por pagar	$31 245.00
Mantenimiento de maquinaria	$500.00

Cuadro 10.9*b*

Salidas de República.

Concepto	Primer mes	Segundo mes
Compra de maquinaria y equipo	$45 600.00	$0.00
Renta	$2 400.00	$2 400.00
Servidor	$2 000.00	$2 000.00
Internet	$500.00	$500.00
Electricidad	$1 000.00	$1 000.00
Teléfono	$2 000.00	$2 000.00
Gasolina	$800.00	$800.00
Sueldos	$6 000.00	$6 000.00
Total	$60 300.00	$14 700.00

Siguientes seis meses

Concepto	Cantidad
Renta	$2 400.00
Servidor	$2 000.00
Internet	$500.00
Electricidad	$1 000.00
Teléfono	$2 000.00
Gasolina	$800.00
Sueldos	$6 000.00
Total	$14 700.00

Complete la cédula del ejercicio 10.9.

Ejercicio 10.9

Desglose todas las salidas que por concepto de costo de ventas, administración o producción estime durante los primeros seis meses de operación.

Concepto	Cantidad

10.3.5 Proyección del flujo de efectivo

flujo de efectivo estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un periodo determinado.

La información de entradas y salidas se requiere para elaborar lo que se conoce como **flujo de efectivo**, un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un periodo determinado.

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa a futuro, a la vez que facilita tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores (para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de sueldos, etc.), como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.

El cuadro 10.10 muestra un formato de flujo de efectivo que podrá ser utilizado como base para desarrollar el de la empresa.

Para que el emprendedor interprete mejor el estado de flujo de efectivo, a continuación se definen cada uno de los conceptos a utilizar:

- **Saldo inicial de la cuenta de flujo de efectivo.** Corresponde a la cantidad de efectivo con la que se cuenta al inicio del periodo.
- **Entradas de operación.** Es la suma de todos los ingresos o recursos de efectivo en el periodo, que corresponden al giro principal del negocio, como los que se mencionan a continuación:
    - **Cuentas por cobrar.** Las empresas venden sus productos a crédito (no se les paga de inmediato, sino a un plazo determinado). Por tanto, estas cuentas se refieren a la cantidad que se cobra en efectivo, como resultado de sus ventas a crédito.
    - **Ventas de contado.** Ventas que se pagan al momento en efectivo, en su totalidad.
    - **Otras entradas**.
- **Salidas de operación.** Es el total de todos los gastos o desembolsos de efectivo del periodo que corresponden al giro principal del negocio:
    - **Cuentas por pagar.** Representa el pago en efectivo de las cuentas por pagar, las cuales son adeudos a los proveedores en mercancías o materias primas adquiridas a crédito en periodos anteriores.
    - **Compras de contado.** Son las compras o adquisiciones que se realizan de materia prima o materiales, lo cual es pagado en efectivo.
    - **Otras salidas.**
- **Flujo de efectivo de operación.** Es la suma de las entradas totales menos las salidas totales de operación del negocio.
- **Entradas de financiamiento e inversión.** Son entradas de efectivo al negocio para fomentar una actividad (por ejemplo de expansión) a través de:
    - **Préstamo bancario.** Es cuando una institución financiera hace un préstamo en efectivo a la empresa.

Cuadro 10.10

Formato común de flujo de efectivo.

Compañía X, S.A. de C.V.
Estado de flujo de efectivo
Del 1 al 31 de julio de 20__ (mes 1)

Saldo inicial de la cuenta de efectivo	$	
+ Entrada de operación:		
Cuentas por cobrar	$	
Ventas de contado	$	
Otras entradas	$	
= Total de entradas		$
– Salidas de operación:		
Cuentas por pagar	$	
Compras de contado	$	
Otras salidas	$	
= Total de salidas		$
= Flujo de efectivo de operación	$	
+ Entradas de financiamiento e inversión:	$	
Préstamo bancario	$	
Aumento de capital	$	
Otras entradas de financiamiento/	$	
inversión	$	
= Total de entradas de financiamiento e inversión		$
– Salidas de financiamiento e inversión:		
Adquisición de activos	$	
Pago de deuda e intereses	$	
Otras salidas de financiamiento/	$	
inversión	$	
= Total de salidas de financiamiento e inversión		$
= Saldo final de flujo de efectivo	$	

  - **Aumento de capital.** Se da cuando los socios o dueños del negocio aportan capital a la empresa, lo cual se refleja en un incremento de capital.
  - **Otras entradas de financiamiento/inversión.**

- **Salidas de financiamiento e inversión.** Son egresos de efectivo del negocio para el fomento de actividades a través de:
  - **Adquisición de activos.** Compra de maquinaria, equipos, etcétera.
  - **Pago de deuda e intereses.** Es el pago del interés que se genera cuando se adquiere un préstamo que debe pagarse en cierto plazo, así como el pago correspondiente del capital mismo.
  - **Otras salidas de financiamiento/inversión.**

- **Saldo final de flujo de efectivo.** Corresponde a la cantidad de efectivo que la empresa tendrá al final del periodo, consiste en el saldo inicial de efectivo, más las entradas de efectivo totales, menos las salidas de efectivo totales.

El cuadro 10.11*a* muestra el flujo de efectivo de Postres Mexicanos y el cuadro 10.11*b*, el flujo de efectivo de República.

Cuadro 10.11*a*

Flujo de efectivo de la empresa para los próximos 12 meses de la empresa Postres Mexicanos.

Flujo de efectivo de Postres Mexicanos, S.A. de C.V.
Del 1 de febrero de 2000 al 31 de enero de 2001

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial en la cuenta de efectivo		54 020.00	77 645.00	141 275.00	204 905.00	268 535.00	332 165.00	402 920.00	474 551.00	546 182.00	617 813.00	689 444.00
Entradas de operación												
Inversión inicial	90 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas de contado (50%)	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00
Ventas a crédito (50%)	0.00	0.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00
Otros ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de efectivo de operación	161 250.00	125 270.00	220 145.00	283 775.00	347 405.00	411 035.00	481 790.00	559 670.00	631 301.00	702 932.00	774 563.00	846 194.00
Salidas de financiamiento e inversión												
Compra de maquinaria y equipo	43 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de cuentas por pagar	0.00	31 245.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00
Renta	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00
Servicios	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00
Gasolina	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Publicidad y promoción	850.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sueldos	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Gasto de mantenimiento de maquinaria	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Salarios	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00
Equipo de transporte	47 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IMSS, SAR, INFONAVIT	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00
Total de salidas	107 230.00	47 625.00	78 870.00	78 870.00	78 870.00	78 870.00	78 870.00	85 119.00	85 119.00	85 119.00	85 119.00	85 119.00
Saldo de flujo de efectivo al final del periodo	54 020.00	77 645.00	141 275.00	204 905.00	268 535.00	332 165.00	402 920.00	474 551.00	546 182.00	617 813.00	689 444.00	761 075.00

*Considerando que las ventas sean a crédito y de contado en 50% cada uno.

Cuadro 10.11*b*

Flujo de efectivo de la empresa para los próximos 12 meses de la empresa República.

Flujo de efectivo de República
Del 1 de junio de 2000 al 31 de mayo de 2001

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial de cuenta de efectivo		4 700.00	5 000.00	10 300.00	15 600.00	20 900.00	26 200.00	31 500.00	36 800.00	42 100.00	47 400.00	52 700.00
Entradas de operación												
Inversión inicial	60 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas de contado (50%)	5 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Ventas a crédito (50%) (cobro de cuentas)	0.00	5 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Total disponible	65 000.00	19 700.00	25 000.00	30 300.00	35 600.00	40 900.00	46 200.00	51 500.00	56 800.00	62 100.00	67 400.00	72 700.00
Salidas de operación												
Compra de maquinaria y equipo	45 600.00	0.00	0.00	0.00	0.00.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Renta	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00
Servicios	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00
Gasolina	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Sueldos	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00
Total de salidas	60 300.00	14 700.00	14 700.00	14 700.00	14 700.00	14 700.00	14 700.00	14 700.00	14 700.00	14 700.00	14 700.00	14 700.00
Saldo de flujo de efectivo al final del periodo	4 700.00	5 000.00	10 300.00	15 600.00	20 900.00	26 200.00	31 500.00	36 800.00	42 100.00	47 400.00	52 700.00	58 000.00

*Considerando que las ventas sean a crédito y de contado en 50% cada uno.

Complete a continuación la cédula del ejercicio 10.10.

Ejercicio 10.10

Prepare el flujo de efectivo de su empresa para los próximos seis meses, siguiendo el formato anterior.

10.4 Estados financieros proyectados

2

estados financieros resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de una empresa en un periodo determinado o en una fecha específica futura.

Los **estados financieros** son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado o en una fecha específica futura.

El objetivo de elaborar dichos estados es que el empresario visualice desde el principio hacia dónde lo conducen todos los esfuerzos que realiza en el negocio, además de elaborar información que sirva para la toma de decisiones.

Los estados financieros se proyectan a partir de otro estado financiero, que es el flujo de efectivo, que previamente ha sido calculado y, por tanto, ofrece información básica que permite elaborar los dos estados clave para determinar la salud financiera futura de la empresa:

- Estado de resultados.
- Balance general.

10.4.1 Estado de resultados

estado de resultados procedimiento que mide la rentabilidad de una empresa e informa las operaciones que se realizan en la misma en un periodo determinado.

El **estado de resultados** se define como el instrumento que utiliza la administración para informar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado; de esta manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa se obtiene al restar los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias. Es el principal procedimiento para medir la rentabilidad de una empresa.

El estado de resultados puede calcularse para cualquier tipo de empresa, lo que cambia de una a otra son las cuentas que se incluyen; básicamente, la diferencia en las cuentas presentadas en el estado de resultados es que en las compañías manufactureras y comercializadoras se maneja el costo de la mercancía que se vendió, mientras que en las de servicios no.

En los cuadros 10.12, 10.13 y 10.14 se presentan ejemplos de formatos de estado de resultados para diferentes giros de empresa (comercial, industrial y de servicios) que podrán utilizarse como ejemplo al desarrollar el propio. Los conceptos se detallan a continuación:

Para una empresa de servicios:

Ingresos. Representan los recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, ya sea en efectivo o a crédito.

Para una empresa comercializadora:

Ventas brutas. Es el nombre de la cuenta que se utiliza para registrar el total de la venta de una mercancía o producto, y la contabilización se realiza en la misma forma que la cuenta de ingresos por servicios.

Devolución sobre ventas. Cuando las empresas venden, algunos clientes devuelven parte de los artículos comprados (por ejemplo, cuando se trata de mercancía dañada), por lo que se utiliza una cuenta llamada *devoluciones sobre ventas* para conocer en cualquier momento la cantidad de productos regresados, cuyo importe se resta al total de las transacciones.

Cuadro 10.12

Formato común del estado de resultados de una empresa comercial.

Compañía Comercial, S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 1 al 31 de julio de 20__

Ventas brutas	$	
(–) Devolución s/ventas.	($)	
(–) Descuento s/ventas.	($)	
= Ventas netas		$

(*continúa*)

(*continuación*)

– Costo de ventas		
Inventario inicial	$	
+ Compras brutas	$	
(–) Devolución s/compras	($)	
(–) Descuento s/compra	($)	
+ Flete s/compra	$	
= Compras netas	$	
(–) Inventario final	($)	
= Costo de ventas	($)	
= Utilidad bruta		$
(–) Gasto de operación		
Gasto por honorarios	$	
Gasto por depreciación	$	
Gasto por servicios públicos	$	
Nóminas	$	
Materiales	$	
Mantenimiento	$	
Total de gastos de operación	($)	
= Utilidad antes de financieros e impuestos		$
+ Ingresos por interés		$
(–) Gasto por interés		($)
(+/–) Costo integral de financiamiento		$
= Utilidad antes de ISR		$
(–) ISR (34% de la utilidad antes de ISR)		($)
= Utilidad (o pérdida) neta		$

Cuadro 10.13

Formato común del estado de resultados de una empresa industrial.

Compañía Manufacturera, S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 1 al 31 de julio de 20__

Ventas brutas	$	
(–) Devolución s/ventas	($)	
(–) Descuento s/ventas	($)	
= Ventas netas		$
(–) Costo de ventas		
Inventario inicial	$	
+ materia prima	$	
+ producto en proceso	$	
+ producto terminado	$	
= Total de inventario inicial	$	
+ compras materia prima	$	
+ mano de obra	$	
+ gastos de fabricación	$	
= Total de compras y gastos de fabricación	$	
Inventarios finales		
– materia prima	($)	
– producto en proceso	($)	
– producto terminado	($)	

(*continúa*)

(*continuación*)

= Total de inventario final	$	
Total de costo de ventas		$
= Utilidad bruta		$
(–) Gasto de operación		
Gasto por honorarios	$	
Gasto por depreciación	$	
Gasto por servicios públicos	$	
Nóminas	$	
Materiales	$	
Mantenimiento	$	
Total de gastos de operación		($)
= Utilidad antes de financieros e impuestos		$
+ Ingresos por interés		$
(–) Gasto por interés		($)
(+/–) Costo integral de financiamiento		$
= Utilidad antes de ISR		$
(–) ISR (34% de la utilidad antes de ISR)		($)
= Utilidad neta		$

Cuadro 10.14

Formato común del estado de resultados de una empresa prestadora de servicios.

Compañía Prestación de Servicios, S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 1 al 31 de julio de 20__

Ingresos por servicios		$
(–) Gastos		
Gasto por honorarios	$	
Gasto por depreciación	$	
Gasto por servicios públicos	$	
Nóminas	$	
Materiales	$	
Mantenimiento	$	
Total de gastos	($)	
= Utilidad antes de financieros e impuestos		$
+ Ingresos por intereses		$
(–) Gasto por intereses		($)
(+/–) Costo integral de financiamiento		$
= Utilidad antes de ISR		$
(–) ISR (34% de la utilidad antes de ISR)		($)
= Utilidad neta		$

Descuentos sobre ventas. Para alentar a los clientes a pagar sus cuentas, a menudo se les hace un descuento por pronto pago si éste se realiza dentro de un número determinado de días a partir de la fecha de la venta. Este descuento se resta al total de las transacciones.

Para una empresa industrial:

Ventas netas. Es la suma del total de ventas menos las devoluciones y descuentos sobre lo que se vendió.

Costo de ventas. Es lo que cuesta producir el artículo o servicio vendido a los clientes. Se le resta a las ventas netas para determinar la utilidad bruta.

Compras de materia prima. Una empresa comercial compra artículos con el propósito de revenderlos y una manufacturera con el propósito de procesarlos para venderlos con un valor agregado. El costo de la mercancía comprada se lleva a la cuenta de compras. Se le restan, al igual que a las ventas, las devoluciones que realizamos de las compras, o bien, los descuentos que fueron otorgados.

Mano de obra. Sueldos que se les pagan a personas directamente involucradas con el proceso de producción, por ejemplo, obreros u operadores.

Gastos de fabricación. Son los gastos que están directamente involucrados en el proceso de producción, pero que no incluyen mano de obra directa, ni materia prima; por ejemplo, mantenimiento de las máquinas.

Utilidad bruta. Es el resultado de las ventas totales (incluidas la disminución de devoluciones y los descuentos sobre ventas) menos el costo de ventas. Se obtiene antes de rebajar todos los otros gastos del periodo.

Gastos de operación.

- **Gastos por honorarios.** Se realiza un pago por honorarios cuando alguna persona o empresa presta algún servicio (fiscal, contable, etc.), para beneficio del negocio.
- **Gasto por servicios públicos**. Son los gastos que se generan por concepto de los servicios básicos que se utilizan como: luz, agua, gas y teléfono, para el funcionamiento del negocio.
- **Gastos por nómina.** Son sueldos o salarios de las personas que laboran en la empresa, las cuales no están directamente relacionadas con la producción, pero son indispensables para el funcionamiento del negocio (secretarias, gerentes, etc.). Los sueldos pueden clasificarse en sueldos de ventas (vendedores) y de administración (por ejemplo, el sueldo de los contadores).
- **Gastos por materiales.** Son básicamente de papelería y todos los materiales necesarios para la operación de la empresa.
- **Gastos por mantenimiento.** Son gastos para mantenimiento o reparación del lugar de trabajo, de la planta, oficinas, etc., y de aquellos activos fijos (por ejemplo, maquinaria) que reportarán un beneficio en el periodo.
- **Gastos de publicidad y promoción.** Se efectúan con el objetivo de promocionar a la empresa, de dar a conocer en el mercado un producto o servicio, o para desarrollarlo o mantener la preferencia del consumidor.

Otros ingresos o gastos. Esta cuenta es la suma de los siguientes gastos:

- **Ingresos por interés.** Es la cuenta para registrar el interés ganado en una inversión (en un banco o en alguna otra institución). No incluye ingresos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, como venta de productos o prestación de servicios.
- **Gastos por interés.** Es la cuenta para registrar los gastos generados por algún préstamo o financiamiento que haya sido solicitado (en un banco o en alguna otra institución). No incluye gastos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, por ejemplo, gastos de materiales.
- **ISR** (Impuesto sobre la renta). Se representa en porcentaje y se calcula con base en la utilidad, después de gastos de operación y de otros ingresos y gastos financieros (varía según cada entidad federativa y ciclo fiscal).
- **Utilidad neta.** Es la diferencia entre los ingresos obtenidos por la empresa y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos; lo anterior implica que los ingresos sean mayores que los gastos.
- **Pérdida neta.** Es el resultado de los ingresos obtenidos por el negocio, los cuales son inferiores a sus gastos.

Los cuadros 10.15*a* y 10.15*b* muestran los estados de resultados de Postres Mexicanos y República, respectivamente.

Cuadro 10.15*a*

Estado de resultados de Postres Mexicanos.

Postres Mexicanos
Estado de resultados
Del 1 de febrero de 20__ al 31 de enero de 20__

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas de contado	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00
Ventas a crédito	0.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00
Ventas netas	71 250.00	142 500.00	142 500.00	142 500.00	142 500.00	142 500.00	156 750.00	156 750.00	156 750.00	156 750.00	156 750.00	156 750.00
Inventario inicial												
Materia prima	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Producto terminado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de inventario inicial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compras y gastos de fabricación												
Compras de materia prima	31 245.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00
Devolución y descuento sobre compra	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total compra y gastos de fabricación	31 245.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00
Inventario final												
Materia prima	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Producto terminado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total inventario final	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de costo de venta	31 245.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00
Utilidad bruta	40 005.00	80 010.00	80 010.00	80 010.00	80 010.00	80 010.00	88 011.00	88 011.00	88 011.00	88 011.00	88 011.00	88 011.00

(*continúa*)

(*continuación*)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gastos de operación												
Mano de obra	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Gasolina	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Gastos de servicios públicos	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00
Gastos de maquinaria y equipo	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Depreciación de equipo	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00
Renta de local	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00
Total de gastos de operación	9 615.00	9 615.00	9 615.00	9 615.00	9 615.00	9 615.00	9 615.00	9 615.00	9 615.00	9 615.00	9 615.00	9 615.00
Gastos administrativos												
Sueldos	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00
IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00
Publicidad	850.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de gastos financieros e impuestos	9 430.00	8 580.00	8 580.00	8 580.00	8 580.00	8 580.00	8 580.00	8 580.00	8 580.00	8 580.00	8 580.00	8 580.00
Utilidad antes de ISR	20 960.00	61 815.00	61 815.00	61 815.00	61 815.00	61 815.00	69 816.00	69 816.00	69 816.00	69 816.00	69 816.00	69 816.00
ISR (34%)	7 126.00	21 017.00	21 017.00	21 017.00	21 017.00	210 017.00	23 737.00	23 737.00	23 737.00	23 737.00	23 737.00	23 737.00
Utilidad/Pérdida neta	13 834.00	40 798.00	40 798.00	40 798.00	40 798.00	40 798.00	46 079.00	46 079.00	46 079.00	46 079.00	46 079.00	46 079.00
Utilidad acumulada	13 834.00	54 632.00	95 429.00	136 227.00	177 025.00	217 823.00	263 902.00	309 980.00	309 980.00	402 137.00	448 216.00	494 294.00
Impuestos acumulados	7 126.00	28 144.00	49 161.00	70 178.00	91 195.00	112 212.00	135 949.00	159 687.00	159 687.00	207 162.00	230 899.00	254 637.00

Cuadro 10.15*b*

Estado de resultados de República.

República
Estado de resultados
Del 1 de junio de 20__ al 31 de mayo de 20__

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas de contado	5 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Ventas a crédito	5 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Ventas netas	10 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00
Utilidad bruta	10 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00
Gastos de operación												
Gasolina	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Gastos de servicios públicos	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00
Renta de local	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00
Total de gastos de operación	8 700.00	700.00	8 700.00	8 700.00	8 700.00	8 700.00	8 700.00	8 700.00	8 700.00	8 700.00	8 700.00	8 700.00
Gastos administrativos												
Sueldos	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00
Total de gastos financieros e impuestos	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00
Utilidad antes de ISR	–4 700.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00
ISR (34%)	–1 598.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00
Utilidad/Pérdida neta	–3 102.00	3 498.00	3 498.00	3 498.00	3 498.00	3 498.00	3 498.00	3 498.00	3 498.00	3 498.00	3 498.00	3 498.00
Utilidad acumulada	–3 102.00	396.00	3 894.00	7 392.00	10 890.00	14 388.00	17 886.00	21 384.00	24 882.00	28 380.00	31 878.00	35 376.00
Impuestos acumulados	–1 598.00	204.00	2 006.00	3 808.00	5 610.00	7 412.00	9 214.00	11 016.00	12 818.00	14 620.00	16 422.00	18 224.00

Complete a continuación la cédula del ejercicio 10.11.

Ejercicio 10.11

Después de haber analizado los diversos tipos de estados de resultados, elabore y haga supuestos de precios, volumen de producción, unidades vendidas, etc., pero aplicado al caso particular de su empresa. Suponga el periodo de un año.

10.4.2 Balance general

El **balance general** presenta la situación del negocio en un momento particular. Es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital contable. Hace transparente su situación financiera; es decir, qué tiene, qué debe y qué pagó. El formato utilizado es igual para todas las empresas, lo que cambia son las cuentas que maneja. El balance es indispensable para ubicar la salud financiera de la empresa.

balance general presenta la situación del negocio en un momento particular al mostrar, a una fecha determinada, los activos, pasivos y capital contable de una empresa.

Las cuentas de balance se clasifican de acuerdo con su liquidez; es decir, según la rapidez con que pueden convertirse en efectivo.

Es importante recalcar que las clasificaciones de la estructura contable, activo, pasivo y capital, forman la contabilidad básica o la llamada *ecuación básica*. La ecuación básica contable es la siguiente:

Activo	=	Pasivo	+	Capital
Recursos que posee la empresa		Cantidad que se debe a los acreedores o proveedores sobre los activos que se tienen		Capital invertido por los dueños de la empresa

Esta ecuación expresa el equilibrio entre los activos de la empresa, por una parte, y los derechos de los acreedores y propietarios, por la otra.

En el cuadro 10.16 se muestra el formato de un balance general, el cual integra los siguientes conceptos:

Cuadro 10.16

Formato común del balance general.

Compañía Manufacturera, S.A. de C.V.
Balance general
Al 31 de julio de 20__

Activos			**Pasivos**		
Circulante			Corto plazo		
Caja chica	$		Cuentas por pagar	$	
Inversiones temporales	$		Impuestos por pagar	$	
Bancos	$		Sueldos por pagar	$	
Inventario de materia prima	$		Total de pasivo a corto plazo		$
Inventario de producto proceso	$				
Inventario de artículo terminado	$		Largo plazo		
Gastos pagados por o de contado	$		Préstamo bancario	$	
Total de activo circulante	$		Hipoteca por pagar	$	
Fijo			Total de pasivos a largo plazo		$
Terreno					
Edificio	$		Total de pasivos	$	
Equipo de transporte		$			
Depreciación. Equipo de transporte	$		Capital contable		
Equipo de oficina	$		Capital contribuido		
Depreciación Eq. oficina	$		Capital social	$	
Total de activo fijo		$	Capital ganado		
			Utilidades retenidas	$	
Intangible					
Marca	$				
Total de activo intangible		$	Total de capital contable		$
Total de activos		$	Total de pasivos y capital		$

10.4.2.1 Activos

Son los recursos económicos propiedad de la empresa, los cuales se espera que rindan un beneficio en el futuro. Los tipos de activos varían de acuerdo al tamaño de la empresa, es decir, un pequeño negocio puede tener sólo una oficina, un camión y una cuenta de bancos, mientras que otras pueden poseer terrenos, maquinarias, etcétera.

Hay dos tipos básicos de activos: circulantes y fijos. También se puede establecer la diferencia entre activos tangibles e intangibles.

10.4.2.2 Activos circulantes (también llamados a corto plazo)

Los activos circulantes son activos en efectivo y otros activos que la empresa espera vender, usar o convertir en efectivo en un periodo menor de un año.

Efectivo y bancos. El efectivo es el activo más líquido de la empresa. Incluye dinero en forma de billetes o monedas, así como en cuenta de cheques en una institución bancaria.

Inversiones temporales. Las constituyen las inversiones en efectivo que se realizaron en ese periodo y que no se requieren para las operaciones normales del negocio. Se pueden convertir fácilmente en efectivo.

Cuentas por cobrar (clientes). Muchas veces las empresas venden sus productos a crédito (no son pagados de inmediato, sino a un plazo determinado). La cantidad que se le debe a la empresa como resultado de estas ventas a crédito se anota bajo la partida cuentas por cobrar.

Inventarios. La cuenta de inventarios también se llama ***almacén de materiales*** y son los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta como materia prima, productos en proceso, artículos terminados y otros materiales que se consumen en el periodo.

Cuando la empresa es manufacturera, se registran de acuerdo con el avance de terminación del producto:

- Inventarios de materia prima (cuando el producto aún no ha sido procesado).
- Inventarios de productos en proceso (el producto lleva cierto proceso pero aún no está listo para la venta).
- Inventarios de productos terminados (el producto está listo para venderse).

Gastos pagados por adelantado. Los gastos pagados por adelantado representan futuras partidas de gastos que ya fueron pagadas, ya que los constituyen bienes y/o servicios que se van a consumir dentro de cierto periodo. Por ejemplo, los seguros pagados por adelantado, son pagados al principio y se cuenta con el servicio durante cierto periodo.

10.4.2.3 Activos fijos

Dentro de la sección de activo no circulante cabe mencionar a los activos fijos. Representan la propiedad de la empresa respecto a activos que no se planean vender a corto plazo, ya que se adquieren para utilizarse en las operaciones de la empresa y contribuyen a la producción y/o distribución de los servicios y bienes de la misma. Entre los activos fijos más relevantes se consideran: terreno, edificio, planta y equipo.

Depreciación. Aun cuando los activos fijos duren mucho tiempo, con los años pueden volverse anticuados o inservibles por el desgaste que han tenido. Según se deterioran o gastan estos activos debido al transcurso del tiempo o del uso, la disminución de su valor se carga a un gasto llamado **depreciación** (ver figura 10.3). La depreciación indica el monto del gasto que corresponde a cada periodo. Se distribuye el costo total del activo entre el número de años de vida útil. Ésta se registra abajo del rubro de cada activo que se deprecia y se va restando el monto al total del activo fijo.

depreciación tipo de gasto que se le carga a un activo cuyo valor ha disminuido con el tiempo debido a su deterioro.



› **Figura 10.3** Con el paso del tiempo o bien, con el uso, los activos de una empresa disminuyen su valor.

10.4.2.4 Otros activos

Son **activos intangibles**, aquellos que sin ser "materiales" son aprovechables en el negocio, como patentes, marcas, derechos de autor, etcétera.

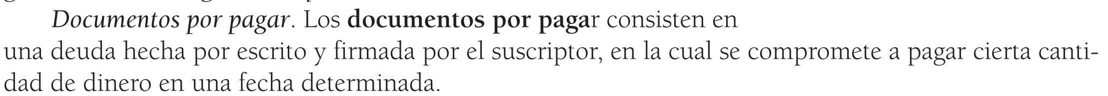
10.4.2.5 Pasivos

Los activos totales pueden financiarse, ya sea a través de pasivos o a través de capital. El **pasivo** representa lo que el negocio debe a otras personas o instituciones. Su vencimiento, conforme a su fecha, es pasivo a corto plazo y pasivo a largo plazo.

10.4.2.5.1 Pasivos a corto plazo

Cuentas por pagar. Las **cuentas por pagar** representan los adeudos a los proveedores en mercancías o materias primas relacionadas con el giro normal del negocio, adquiridas a crédito.

Documentos por pagar. Los **documentos por pagar** consisten en una deuda hecha por escrito y firmada por el suscriptor, en la cual se compromete a pagar cierta cantidad de dinero en una fecha determinada.



Otros pasivos a corto plazo. Entre otros, se pueden considerar dividendos por pagar, impuestos por pagar, sueldos por pagar.

10.4.2.5.2 Pasivos a largo plazo

Préstamos bancarios. Los préstamos se adquieren para financiar la adquisición de equipo, maquinaria, terrenos o edificios, o bien, para financiar la expansión del negocio, con objeto de liquidar alguna otra deuda de corto o largo plazo, etcétera.

Hipoteca por pagar. Esta cuenta se registra cuando se obtienen recursos de una institución bancaria con la promesa de pagarlos durante un periodo superior a un año, y dicha obtención de fondos se garantiza con bienes inmuebles. Normalmente podría hablarse que la empresa daría en hipoteca propiedades como terrenos, edificios, etcétera.

10.4.2.6 Capital

El *capital social* consiste en las aportaciones de recursos de los dueños al negocio. Representa la parte de los activos que pertenecen a los accionistas.

Capital contable. Representa el patrimonio de los accionistas, el cual está integrado por sus propias aportaciones más las utilidades que no se hayan repartido.

Dividendos. Representan la distribución de las utilidades obtenidas por la empresa a los accionistas. Por lo general, en los primeros años de operación de la empresa no se reparten dividendos, ya que las utilidades se aplican para expansión o ampliación de la capacidad del negocio.

Utilidad retenida. Esta cuenta corresponde al importe acumulado en el periodo (ya sea que se haya ganado o perdido) y es el saldo final del estado de resultados menos los dividendos pagados a los accionistas.

Se recomienda que los estados financieros estén expresados mensualmente para el primer año, trimestralmente para el segundo y tercer año, semestralmente para el cuarto año y anualmente del quinto año en adelante.

El balance general proyectado por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 10.17***a*** y el de República, en el cuadro 10.17***b***.

Cuadro 10.17*a*

Balance general proyectado para Postres Mexicanos.

Postres Mexicanos
Balance general
Del 1 de febrero de 20__ al 31 de enero de 20__

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ACTIVO												
Circulante												
Caja y bancos	54 020.00	77 645.00	141 275.00	204 905.00	268 535.00	332 165.00	402 920.00	474 551.00	546 182.00	617 813.00	689 444.00	761 075.00
Inventario de materia prima	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuentas por cobrar	0	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00
Total de activo circulante	54 020.00	148 895.00	212 525.00	276 155.00	339 785.00	403 415.00	481 295.00	552 926.00	624 557.00	696 188.00	767 819.00	839 450.00
Fijo												
Maquinaria y equipo	43 000.00	41 905.00	40 810.00	39 715.00	38 620.00	37 525.00	36 430.00	35 335.00	34 240.00	33 145.00	32 050.00	30 955.00
Depreciación de maquinaria y equipo	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00
Equipo de transporte	47 000.00	46 280.00	45 560.00	44 840.00	44 120.00	43 400.00	42 680.00	41 960.00	41 240.00	40 520.00	39 800.00	39 080.00
Depreciación de equipo de transporte	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Total de activo fijo	88 185.00	86 370.00	84 555.00	82 740.00	80 925.00	79 110.00	77 295.00	75 480.00	73 665.00	71 850.00	70 035.00	68 220.00
Total de activos	142 205.00	235 265.00	297 080.00	358 895.00	420 710.00	482 525.00	558 590.00	628 406.00	698 222.00	768 038.00	837 854.00	907 670.00
PASIVOS												
Corto plazo												
Impuestos por pagar	7 126.00	28 144.00	49 161.00	70 178.00	91 195.00	112 212.00	135 949.00	159 687.00	183 424.00	207 162.00	230 899.00	254 637.00
Cuentas por pagar	31 245.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00
Total de pasivos	38 371.00	90 634.00	111 651.00	132 668.00	153 685.00	174 702.00	204 688.00	228 426.00	252 163.00	275 901.00	299 638.00	323 376.00
CAPITAL CONTABLE												
Capital social	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00
PROITESM	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00
Capital ganado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades retenidas	13 834.00	54 632.00	95 429.00	136 227.00	177 025.00	217 823.00	263 902.00	309 980.00	356 059.00	402 137.00	448 216.00	494 294.00
Total capital contable	103 834.00	144 632.00	185 429.00	226 227.00	267 025.00	307 823.00	353 902.00	399 980.00	446 059.00	492 137.00	538 216.00	584 294.00
Total pasivo y capital	142 205.00	235 266.00	297 080.00	358 895.00	420 710.00	482 525.00	558 590.00	628 406.00	698 222.00	768 038.00	837 854.00	907 670.00

Cuadro 10.17*b*

Balance general proyectado para República.

República
Balance general
Del 1 de junio de 20__ al 31 de mayo de 20__

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ACTIVO												
Circulante												
Caja y bancos	4 700.00	5 000.00	10 300.00	15 600.00	20 900.00	26 200.00	31 500.00	36 800.00	42 100.00	47 400.00	52 700.00	58 000.00
Cuentas por cobrar	5 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Total de activo circulante	9 700.00	15 000.00	20 300.00	25 600.00	30 900.00	36 200.00	41 500.00	46 800.00	52 100.00	57 400.00	62 700.00	68 000.00
Fijo												
Maquinaria y equipo	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00
Depreciación de maquinaria y equipo												
Equipo de transporte												
Depreciación de equipo de transporte												
Total de activo fijo	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00
Total de activos	55 300.00	60 600.00	65 900.00	71 200.00	76 500.00	81 800.00	87 100.00	92 400.00	97 700.00	103 000.00	108 300.00	113 600.00
PASIVOS												
Corto plazo												
Impuestos por pagar	–1 598.00	204.00	2 006.00	3 808.00	5 610.00	7 412.00	9 214.00	11 016.00	12 818.00	14 620.00	16 422.00	18 224.00
Total de pasivos	–1 598.00	204.00	2 006.00	3 808.00	5 610.00	7 412.00	9 214.00	11 016.00	12 818.00	14 620.00	16 422.00	18 224.00
CAPITAL CONTABLE												
Capital social	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00
Utilidades retenidas	–3 102.00	396.00	3 894.00	7 392.00	10 890.00	14 388.00	17 886.00	21 384.00	24 882.00	28 380.00	31 878.00	35 376.00
Total capital contable	56 898.00	60 396.00	63 894.00	67 392.00	70 890.00	74 388.00	77 886.00	81 384.00	84 882.00	88 380.00	91 878.00	95 376.00
Total pasivo y capital	55 300.00	60 600.00	65 900.00	71 200.00	76 500.00	81 800.00	87 100.00	92 400.00	97 700.00	103 000.00	108 300.00	113 600.00

Complete la cédula mostrada en el ejercicio 10.12.

Ejercicio 10.12

Realice el balance general proyectado durante el primer año de operación de su empresa.

10.5 Indicadores financieros

Los **indicadores financieros** son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, toman como base los estados financieros proyectados.

Los indicadores son muchos y muy variados, por lo que su aplicación y cálculo individual no es un elemento de toma de decisiones; es necesario aplicarlos simultáneamente y analizarlos para llegar a conclusiones válidas que faciliten el proceso administrativo de la empresa. Algunos ejemplos de indicadores financieros de uso práctico y común son:

indicadores financieros instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio y que toman como base los estados financieros proyectados.

- Índice de liquidez.
- Prueba del ácido.
- Razones de endeudamiento.
- Razones de eficiencia y operación (rotación de activos, rotación de inventarios, etcétera).
- Rentabilidad (sobre ventas, activos, capital, etcétera).
- Punto de equilibrio.
- Valor presente neto.
- Tasa interna de retorno.

En el cuadro 10.18*a* aparecen los indicadores financieros determinados por Postres Mexicanos, tomando como base los estados financieros anteriormente presentados, y en seguida se detalla cada uno de ellos:

Cuadro 10.18*a*

Indicadores financieros de Postres Mexicanos evaluados al mes 12 de operación.

Prueba de liquidez:	
Activo circulante/pasivo circulante	839 450/323 376 = 2.6
Prueba del ácido:	
(Act. circulante – inventario)/ Pasivo circulante	(839 450 – 0)/323 376 = 2.6
Capital de trabajo:	
Activos totales – pasivos circulantes	839 450 – 323 376 = 516 074
Razones de endeudamiento:	
Pasivos/activos	323 376/907 670 = 0.36
Capital total/activos	584 294/907 670 = 0.64
Razones de eficiencia y operación:	
Rotación de activo total:	
Ventas netas/activo total	156 750/907 670 = 0.17
Rentabilidad sobre ventas:	
(Utilidad neta/ventas netas) * 100	46 079/156 750 × 100 = 29%
(Utilidad de operación/ventas) * 100	78 396/156 750 × 100 = 44%
Rentabilidad sobre activo total:	
(Utilidad neta/activo) * 100	46 079/907 670 × 100 = 5.1%
Rentabilidad sobre capital:	
(Utilidad neta/Capital) * 100	46 079/584 294 × 100 = 7.9%

Interpretación de las razones financieras:

A través de las *pruebas de liquidez* y *del ácido* puede observarse que la empresa contará con suficiente capacidad para cubrir sus pasivos del corto plazo, incluso sin tener que depender, en un momento dado, de la venta de sus inventarios.

(*continúa*)

(*continuación*)

Mediante las ***pruebas de endeudamiento***, puede observarse que la mayor parte de los derechos sobre activos (64%) los poseen los iniciadores de la empresa y no sus acreedores.

Se observa, asimismo, una rotación de activo total de 0.17, lo cual se traduce en que las ventas netas duplicarán el valor de los activos totales al finalizar el primer año.

En cuanto a la rentabilidad, a través de los diferentes indicadores, puede observarse que es buena, tanto sobre ventas, como sobre capital, si bien no lo es tanto sobre activos (la empresa podría considerar la opción de invertir parte del monto de caja y bancos en alguna inversión adicional o en el crecimiento del negocio).

Razones o índices de liquidez. Este índice permite medir la capacidad de la empresa para pagar los préstamos o deudas contraídas a corto plazo. Se puede obtener mucha información de ellos, sobre todo en caso de presentarse alguna adversidad, si podrían o no pagar a las personas o instituciones a las que les deben, etcétera. Entre mayor a uno sea la prueba de liquidez, hay más seguridad de que los pasivos se paguen si los activos se pueden convertir en efectivo:

Activo circulante/Pasivo circulante

Prueba del ácido. Esta razón va muy relacionada con la razón circulante, la diferencia es que elimina los inventarios (porque éstos son los activos circulantes más difíciles de convertir en efectivo). Mientras mayor a uno sea la prueba del ácido es mejor:

(Activo circulante – Inventario)/Pasivo circulante

Capital del trabajo. Son los bienes y derechos con los que cuenta una empresa después de cubrir la deuda a corto plazo; es decir, los recursos que se tienen menos los que se deben:

Activos circulantes – Pasivos circulantes

Razón de endeudamiento. Indica la proporción en que los activos (recursos) totales han sido financiados por personas ajenas a la empresa, ya sea por pasivos (proveedores de materias primas o algún banco) o capital (por aportaciones de los dueños o accionistas del negocio). Mientras la razón de endeudamiento sea menor a uno, es mejor:

Pasivos/Activos
Capital total/Activo total

Razones de eficiencia y operación:

Rotación de activo total. Mide el grado de utilización de activos totales (maquinaria, por ejemplo) para generar ventas. Mientras mayor a uno sea, es mejor:

Ventas netas/Activo total

Rentabilidad sobre ventas. Esta razón dice cuánto pasa a ser utilidad neta por cada peso que se vende. Mientras más cercana a 100% se encuentre esta razón, es mejor:

(Utilidad neta/Ventas netas) * 100
(Utilidad de operación/Ventas) * 100

Rentabilidad sobre activo total. Esta razón indica por cada peso que se invierte en los activos, cuánto se generó de rendimiento (es decir, de utilidad neta en el periodo). Mientras más cercano a 100% es mejor:

(Utilidad neta/Activo) * 100

Rentabilidad sobre capital. Por cada peso que invierten los accionistas al capital, indica qué porcentaje se convierte en utilidad (cuánto corresponde a ella). Es el rendimiento que se les da a los accionistas por cada peso invertido. Mientras más cerca se encuentre la razón a 100%, es mejor:

(Utilidad neta/Capital) * 100

El valor presente neto y la tasa interna de rendimiento son dos indicadores que le pueden ser muy útiles para valorar su empresa, por ello se describen a continuación.

Valor presente neto. El valor presente neto (VPN) consiste en encontrar la equivalencia de los flujos de efectivo futuros de un proyecto, para después compararlos con la inversión inicial. Si la equivalencia (VPN) es mayor que la inversión inicial, el proyecto se acepta. Este índice se utiliza para evaluar si conviene invertir ahora en un proyecto, y si en el futuro convendrá recibir ese rendimiento.

El significado del valor presente neto se puede ilustrar de la siguiente manera: cuando se hace una inversión se espera recibir un valor igual a la suma invertida y una suma adicional; las cantidades recibidas son las “entregas de capital” del proyecto o inversión a lo largo de su vida. La suma adicional es la que se evaluará en el sentido de si conviene lo que se obtendrá en el futuro y si valdrá lo mismo o más de lo que vale hoy. Aquí se tomará la decisión de invertir con esa suma estipulada.

$$VP = (\text{sumatoria})\ [\sum I/(I + i) \wedge j]$$

donde:

I = Suma del periodo
i = Tasa de interés o de descuento
j = Periodo

Tasa interna de rendimiento (TIR). Es la tasa que reduce a cero las equivalencias del valor presente neto, valor futuro o valor anual en una serie de ingresos y egresos. Es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, el cual va a mostrar si conviene invertir en un determinado proyecto.

$$TIR = [\sum I/(I + i) \wedge j] - [\sum E/(I + i) \wedge j]$$

donde:

I = Ingreso del periodo
E = Egreso en el periodo
i = Tasa de interés o de descuento
j = Periodo

El cuadro 10.18*b* muestra los indicadores financieros de República y su interpretación.

Cuadro 10.18*b*

Indicadores financieros de República evaluados al año de operación.

Prueba de liquidez	
Activo circulante/pasivo circulante	68 000/18 224 = 3.73
Prueba del ácido:	
Act. circulante – inventario/ pasivo circulante	(68 000 – 0)/18 224 = 3.73
Capital de trabajo:	
Activos totales – pasivos	113 600 – 18 224 = 95 376
Razones de eficiencia y operación:	
Rotación de activo total:	
Ventas netas/activo total	230 000/113 600 = 2.02
Razones de endeudamiento:	
Pasivos/activos	18 224/113 600 = 0.16
Capital total/activos	95 376/113 600 = 0.84
Rentabilidad sobre ventas:	
(Utilidad neta/ventas netas) × 100	(3 498/20 000) × 100 = 17.5%

(*continúa*)

(*continuación*)

(Utilidad de operación/ventas) × 100	(5 300/20 000) × 100 = 26.5%
Rentabilidad sobre activo total:	3 498/113 600 × 100 = 3.1%
(Utilidad neta/activo) × 100	
Rentabilidad sobre capital:	3 498/60 000 × 100 = 5.8%
(Utilidad neta/capital) × 100	

Interpretación de las razones financieras:
La prueba de liquidez nos dice que los activos circulantes podrán cubrir los pasivos 3.73 veces. Es decir, si los activos circulantes se convierten en efectivo, éstos pagarán los pasivos de República más que 3 veces. La prueba del ácido incluye a los activos que se convierten más rápidamente en efectivo. Por eso se restan los inventarios de los activos circulantes. Los inventarios requieren mucho tiempo para convertirse en efectivo. Pero República no tiene inventarios porque ése no es el sistema apropiado para hacer sus negocios. Así, la prueba del ácido tiene el mismo resultado que la prueba de liquidez. Nuestra razón de capital de trabajo es muy alta, por lo que podemos afirmar que tenemos más activos que pasivos y que República es una empresa económicamente segura.

Las razones de endeudamiento indican qué tanto de la empresa fue financiado por quién. La razón de pasivos/activos es de 0.16, o sea, 84% (perteneciente a la razón de activos/pasivos) de República le pertenece a los socios. El 16% de la razón pasivos/activos se debe solamente a los impuestos que se deben pagar. Por otro lado, la razón de eficiencia y operación nos muestra que el grado de utilización de los activos totales es bajo, aunque esperamos que aumente en el futuro. Los activos pronto generarán más ventas y mejorarán en su rendimiento. En cuanto a la rentabilidad con respecto a los ingresos por los servicios, las cuales son 17.5% y 26.5%, podemos decir que República va por buen camino, puesto que los porcentajes son altos. Esto significa que muchas ventas logran convertirse en utilidades disponibles para los socios.

Podríamos considerar la opción de invertir más en el crecimiento de la empresa porque la rentabilidad sobre el activo total es relativamente baja. Sin embargo, el crecimiento será gradual y con objetivos a largo plazo. Tenemos que levantar este porcentaje, dado que es una medida de la eficiencia de operaciones en República y del rendimiento logrado por todos sus activos. La rentabilidad sobre capital nos informa que 3.75% del capital invertido por los socios fue convertido en utilidades. Esto es importante porque generar utilidades sobre la inversión es el propósito de cualquier empresa.

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 10.13.

Ejercicio 10.13

Determine los principales indicadores financieros para su empresa con base en los estados financieros desarrollados.

10.6 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

En esta sección del plan de negocios se deben establecer claramente todos los supuestos que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar la cantidad de dinero que se utilizará en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro requerimiento de capital, así como para calcular el nivel de ventas que se piensa alcanzar en la empresa.

Los supuestos financieros deben ser previstos de acuerdo con la situación actual del medio, esto es, considerando aspectos tales como la situación inflacionaria del país, las tendencias económicas de la región (tasas de interés bancario, nivel de ingresos de la población, en especial del segmento de mercado que la empresa se ha propuesto atender, etc.), los acontecimientos sociales, culturales, climáticos, deportivos o políticos que se puedan estar viviendo en un momento determinado, para tratar de establecer un escenario real y verdadero para el desarrollo futuro de la empresa.

Los supuestos con los cuales trabajó Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 10.19*a* y los de República en el cuadro 10.19*b*.

Cuadro 10.19*a*

Supuestos utilizados para elaborar los estados financieros de Postres Mexicanos.

Para realizar la parte financiera de nuestro plan de negocios, en cuanto al balance general de 20__ supusimos que obtendríamos un préstamo de $40 000.00 para que la empresa comenzara a operar. También imaginamos que la materia prima se compraría a crédito, considerando para ello 30 días de plazo por parte del proveedor.

Se supuso que la producción sería de 1 500 porciones/día. Se decidió mantener un nivel de efectivo en caja por $2 000.00, así como el saldo en bancos por $3 700.00.

De las ganancias se hará un reparto de utilidades de 30% para empleados, de 66% para los socios y el resto se destinará al pago de deuda a PROITESM (no hay generación de intereses por dicho préstamo durante los primeros dos años de vida de la empresa).

Se supuso que se venderían durante el año 20__ las 15 000 unidades mensuales de contado y el resto de las ventas se realizará a crédito.

Cuadro 10.19*b*

Supuestos utilizados para elaborar los estados financieros de República.

Para realizar la parte financiera de nuestro plan de negocios, se proyectó un nivel de ventas de $20 000.00 mensuales. Por ahora, 30% de las ganancias serán destinadas a los empleados, 35% se pagará de impuestos y el resto será destinado a los socios de República.

Complete a continuación la cédula del ejercicio 10.14.

Ejercicio 10.14

Escriba los supuestos utilizados en la elaboración de los estados financieros de su empresa.

____

____

____

____

____

____

____

3 10.7 Sistema de financiamiento

Existe un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa; sin embargo, cada una de ellas presenta ventajas y desventajas que deberán ser cuidadosamente observadas, para tomar la decisión más conveniente.

El emprendedor deberá analizar, basado en sus estados financieros proyectados, cuánto dinero requerirá para llevar a cabo sus actividades y cuándo lo necesitará; una vez realizado esto, es necesario comenzar a buscar las diversas opciones de financiamiento y las condiciones de pago (tanto de intereses como de principal) que cada una de ellas ofrezca. Entre las diversas formas de financiamiento que el emprendedor puede encontrar en el medio están:

- Socios particulares.
- Préstamos bancarios.
- Aportaciones personales.
- Sociedades de inversión (SINCAS).
- Créditos de proveedores.
- Otros.

En el cuadro 10.20 se muestra el sistema de financiamiento de Postres Mexicanos. República no utilizará sistema de financiamiento.

Cuadro 10.20

Sistema de financiamiento de Postres Mexicanos.

Después de analizar todas las opciones que pueden tomarse en cuenta para adquirir un préstamo, hemos decidido que la mejor opción es acudir a PROITESM, ya que ofrece grandes ventajas al micro o pequeño empresario que está iniciando su negocio. Esto se debe a que maneja las aportaciones como capitales de riesgo y a que la inversión no genera intereses.

Complete la cédula que se presenta en el ejercicio 10.15.

Ejercicio 10.15

Establezca las opciones de financiamiento que tiene a su alcance y las condiciones que ofrecen para capitalizarlo (tome en consideración los créditos indicados en la sección 10.3.3 Créditos (préstamos); indique cuál es la más apropiada para su empresa y por qué.

En seguida llene la hoja de verificación del plan de negocios del ejercicio 10.16, con los elementos vistos en este capítulo.

Ejercicio 10.16

Hoja de verificación de plan de negocios (evaluación progresiva personal).

Elementos	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
10.1 Objetivos del área contable y financiera			
10.2 Sistema contable de la empresa			
10.2.1 Contabilidad de la empresa			
10.2.2 Catálogo de cuentas			
10.2.3 Software a utilizar			
10.3 Flujo de efectivo			
10.3.1 Costos y gastos			
10.3.2 Capital			
10.3.3 Créditos			
10.3.4 Entradas			
10.3.5 Salidas			
10.3.6 Proyección del flujo de efectivo			
10.4 Estados financieros proyectados			
10.4.1 Estado de resultados			
10.4.2 Balance general			
10.5 Indicadores financieros			
10.6 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras			

Caso integrador

A continuación mostramos el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos, con los temas vistos en el presente capítulo.

Objetivos del área contable

A continuación especificaremos los diferentes objetivos que persigue el área contable de Alimentos Enriquecidos:

Objetivos a corto plazo (seis meses)

El objetivo de la empresa en cuanto al área financiera es sacar los costos de inversión de la materia prima y el proceso de elaboración y otros gastos fijos, para generar utilidades retenidas de $932.00.

Objetivos a mediano plazo (un año)

El objetivo a mediano plazo es incrementar las utilidades retenidas, hasta llegar a $63 602.00.

Objetivos a largo plazo (año y medio)

El objetivo a largo plazo es reinvertir las utilidades para comprar equipo de producción y pagar parte de la deuda.

Sistema contable de la empresa

Contabilidad de la empresa

La contabilidad de la empresa será llevada por Ana Lucía Ordaz, quien se encargará del área de contabilidad y finanzas. En caso de que se requiera, se solicitará el apoyo de la C.P. Ma. Dolores Ordaz.

Catálogo de cuentas

- 1000 Activo
  - 1010 Activo circulante
    - 1011 Caja
    - 1012 Bancos
    - 1013 Clientes
    - 1014 Inventarios
  - 1020 Activo fijo
    - 1021 Terreno
    - 1022 Edificio
    - 1023 Maquinaria y equipo
- 2000 Pasivo
  - 2010 Pasivos a corto plazo
    - 2011 Proveedores
    - 2012 Acreedores
    - 2013 Créditos a corto plazo
    - 2014 Impuestos por pagar
  - 2020 Pasivo a largo plazo
    - 2021 Crédito a largo plazo
- 3000 Capital
  - 3010 Capital contable
    - 3011 Capital contribuido
    - 3012 Capital social
    - 3013 Capital ganado
- 4000 Gastos
  - 4010 Gastos fijos
    - 4011 Gastos de operación
      - Gastos de mantenimiento
      - Gastos de organización
      - Gastos de transporte
      - Gastos por depreciación
      - Gastos de etapa preoperativa
      - Gastos por seguros
    - 4012 Gastos por honorarios
    - 4013 Gastos por depreciación
  - 4020 Gastos por servicios públicos
    - 4021 Nóminas
    - 4022 Materiales
    - 4023 Mantenimiento
- 5000 Ingresos
  - 5010 Ingresos por servicios
    - 5011 Ingresos por interés
    - 5012 Ingresos por venta

Software a utilizar

El proceso contable de nuestra empresa se llevará a cabo a través del paquete computacional Excel; lo manejará Bárbara Coindreau Raigosa, que en sus distintas clases universitarias lo ha utilizado y está familiarizada con él. Como mencionamos, no se invertirá ni tiempo ni dinero en la capacitación de Bárbara, pues ya posee los conocimientos adecuados.

Estados financieros

Costos y gastos

De acuerdo con el punto 10.3, se tiene la siguiente información:

Costos variables	**kg de producto**
• Materia prima	
▪ Harina de maíz	$1 248.00
▪ Frijol	$1.40
▪ Sal	$0.003
• Papel de envoltura impreso	$0.1
• Agua	$3.70 × m^3
• Gas	$0.06
• Electricidad	$0.09
Costos fijos	**Por mes**
• Sueldos a empleados	$3 450.00
• Salarios	$6 000.00
• Renta de local	$4 500.00
• Renta maquinaria	$5 000.00
Gastos variables	
• Gastos publicitarios	$500.00 por anuncio en periódico
• Repartición de volantes	$0.16 por cada volante
• Compra de maquinaria	Varían, dependiendo de la maquinaria
Gastos fijos	
• No hay	

Capital

Nuestra empresa va a ser una sociedad anónima de capital variable. El capital social que se requerirá invertir para conformar la empresa y para iniciar las operaciones va a ser de $40 000.00, los cuales serán aportados por Ana Lucía Díaz, Bárbara Coindreau y Ana Lucía Ordaz.

Créditos (préstamos)

Inicialmente no se requerirá préstamo de ningún tipo.

Entradas

Las únicas entradas que tenemos pensado recibir con base en lo visto en el capítulo 7 “El mercado” son:

- **Ingresos sobre ventas.** Durante los primeros seis meses serán de $43 200.00, incrementándose en $72 000.00 mensuales del séptimo al duodécimo mes.

Salidas

Las salidas que tenemos en cuenta con base en el capítulo 7 son las siguientes:

Costos de materia (por kg)	$2 751.00 ≈ 19 807 (7 200 kg mensuales)
Recibos de electricidad (al mes)	$ 660.00
Recibos de gas (al mes)	$ 450.00
Recibos de agua (al mes)	$ 100.00
Renta	$4 500.00
Sueldos	$3 450.00
Salarios	$6 000.00
Renta de equipo	$5 000.00
	$39 967.20

El cuadro 10.21 presenta el estado de flujo de efectivo de la empresa, mientras que el cuadro 10.22 muestra el estado de resultados y el 10.23, el balance general:

Cuadro 10.21

Estado de flujo de efectivo de Alimentos Enriquecidos.

Alimentos Enriquecidos
Estado de flujo de efectivo
Del 21 de agosto de 20__ al 20 de agosto de 20__

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial												
Entradas		37 233.00	37 466.00	37 699.00	37 932.00	38 165.00	38 398.00	54 106.00	69 814.00	85 522.00	101 230.00	116 938.00
Inversión inicial	40 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas de contado (50%)	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000
Total disponible	83 200.00	80 433.00	80 666.00	80 899.00	81 132.00	81 365.00	110 398.00	126 106.00	141 814.00	157 522.00	173 230.00	188 938.00
Salidas												
Pago de cuentas por pagar	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00
Registro de marca	3 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Renta	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00
Servicios	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00
Publicidad y promoción	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Sueldos	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00
Salarios	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00
Total de salidas	45 967.00	42 967.00	42 967.00	42 967.00	42 967.00	42 967.00	56 292.00	56 292.00	56 292.00	56 292.00	56 292.00	56 292.00
Saldo al final del periodo	37 233.00	37 466.00	37 699.00	37 932.00	38 165.00	38 398.00	54 106.00	69 814.00	85 522.00	101 230.00	116 938.00	132 646.00

Cuadro 10.22

Estado de resultados de Alimentos Enriquecidos.

Alimentos Enriquecidos
Estado de resultados
Del 21 de agosto de 20__ al 20 de agosto de 20__

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas de contado	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00
Ventas netas	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00
Inventario inicial												
Materia prima	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00
Producto terminado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de inventario inicial	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00
Compras y gastos de fabricación												
Compras de materia prima	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00
Devolución y descuento sobre compra	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total compra y gastos de fabricación	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00
Inventario final												
Materia prima	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00
Producto terminado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total inventario final	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00
Total costo de venta	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00
Utilidad bruta	23 393.00	23 393.00	23 393.00	23 393.00	23 393.00	23 393.00	38 988.00	38 988.00	38 988.00	38 988.00	38 988.00	38 988.00

(*continúa*)

(*continuación*)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gastos de operación												
Mano de obra	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00
Gastos de servicios públicos	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00
Renta de local	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00
Renta de equipo	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00
Total de gastos de operación	14 160.00	14 160.00	14 160.00	14 160.00	14 160.00	14 160.00	14 280.00	14 280.00	14 280.00	14 280.00	14 280.00	14 280.00
Gastos administrativos												
Sueldos	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00
IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Publicidad	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Total de gastos financieros e impuestos	9 000.00	9 000.00	9 000.00	9 000.00	9 000.00	9 000.00	9 000.00	9 000.00	9 000.00	9 000.00	9 000.00	9 000.00
Utilidad antes de ISR	233.00	233.00	233.00	233.00	233.00	233.00	15 708.00	15 708.00	15 708.00	15 708.00	15 708.00	15 708.00
ISR (34%)	79.00	79.00	79.00	79.00	79.00	79.00	5 341.00	5 341.00	5 341.00	5 341.00	5 341.00	5 341.00
Utilidad/Pérdida neta	154.00	154.00	154.00	154.00	154.00	154.00	10 367.00	10 367.00	10 367.00	10 367.00	10 367.00	10 367.00
Utilidad acumulada	154.00	308.00	461.00	615.00	769.00	923.00	11 290.00	21 657.00	32 025.00	42 392.00	52 759.00	63 126.00
Impuestos acumulados	79.00	158.00	238.00	317.00	396.00	475.00	5 816.00	11 157.00	16 497.00	21 838.00	27 179.00	32 520.00

Cuadro 10.23

Balance general de Alimentos Enriquecidos.

Alimentos Enriquecidos
Balance general
Del 21 de agosto de 20__ al 20 de agosto de 20__

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ACTIVO												
Circulante												
Caja y bancos	37 233.00	37 466.00	37 699.00	37 932.00	38 165.00	38 398.00	54 106.00	69 814.00	85 522.00	101 230.00	116 938.00	132 646.00
Inventario de materia prima	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de activo circulante	37 233.00	37 466.00	37 699.00	37 932.00	38 165.00	38 398.00	54 106.00	69 814.00	85 522.00	101 230.00	116 938.00	132 646.00
Intangible (marca)	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Total de activo fijo	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Total de activos	40 233.00	40 466.00	40 699.00	40 932.00	41 165.00	41 398.00	57 106.00	72 814.00	88 522.00	104 230.00	119 938.00	135 646.00
PASIVOS												
Corto plazo												
Impuestos por pagar	79.00	158.00	238.00	317.00	396.00	475.00	5 816.00	11 157.00	16 497.00	21 838.00	27 179.00	32 520.00
Cuentas por pagar*	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de pasivos	79.00	158.00	238.00	317.00	396.00	475.00	5 816.00	11 157.00	16 497.00	21 838.00	27 179.00	32 520.00
CAPITAL CONTABLE												
Capital social	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00
Utilidades retenidas	154.00	308.00	461.00	615.00	769.00	923.00	11 290.00	21 657.00	32 025.00	42 392.00	52 759.00	63 126.00
Total capital contable	40 154.00	40 308.00	40 461.00	40 615.00	40 769.00	40 923.00	51 290.00	61 657.00	72 025.00	82 392.00	92 759.00	103 126.00
Total pasivo y capital	40 233.00	40 466.00	40 699.00	40 932.00	41 165.00	41 398.00	57 106.00	72 814.00	88 522.00	104 230.00	119 938.00	135 646.00

* Las compras se realizan a crédito por 30 días (por eso se van a cuentas por pagar).

Indicadores financieros

Los indicadores financieros, evaluados al mes 12 de operación son los siguientes:

Razones de liquidez

- Liquidez $= \dfrac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \dfrac{132\ 646}{32\ 520} = 4.08$

- Prueba del ácido = Activo circulante – Inventario = 132 646 – 3 982 = 3.96

  Pasivo circulante = 32 520

- Capital de trabajo = Activo circulante – Pasivo circulante =

  132 646 – 32 520 = 100 126

Razones de endeudamiento

- Pasivo total/Activo total = 32 520/135 646 = 0.24
- Capital contable/Activo total = 103 126/135 646 = 0.76
- Rotación activo total = Ventas netas/Activo total = 72 000/135 646 = 0.53
- Razones de rentabilidad sobre el capital $= \dfrac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Capital contable}} = \dfrac{10\ 367 \times 100}{103\ 126} = 10\%$
- Rentabilidad sobre activo $= \dfrac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Activo total}} = \dfrac{10\ 367 \times 100}{135\ 646} = 7.6\%$
- Utilidad sobre las ventas $= \dfrac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}} = \dfrac{10\ 367 \times 100}{72\ 000} = 14.4\%$

Interpretación de las razones financieras

A través de las ***pruebas de liquidez*** y ***del ácido***, puede observarse que la empresa contará con capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo hasta cuatro veces. Además, la empresa cuenta con una política de bajo nivel de inventarios, ya que la variación entre ambas pruebas es mínima.

Los inversionistas ejercerían la mayor parte de los derechos sobre los activos (76), de acuerdo con las razones de endeudamiento.

En cuanto a la rentabilidad, se observan valores aceptables, al igual que la TIR (30%) y el VPN, este último presenta un valor positivo al finalizar el primer año, lo cual es un indicativo de que para esa fecha se habrá recuperado la inversión inicial.

Supuestos

- Durante los primeros seis meses las ventas serán constantes e iguales a 7 200 unidades, a continuación irán creciendo mensualmente en 12 000 unidades del séptimo al duodécimo mes. Se incrementará también el inventario de seguridad, a fin de mantener siempre la política mencionada.
- La renta de equipo se hará durante los dos primeros años, después se empezará a invertir en equipo.
- Para el cálculo del VPN, se utilizó una tasa de 23 por ciento.
- Todo lo que se produzca en un mes se venderá en ese mismo lapso.
- A partir del séptimo mes, los servicios públicos se incrementarán en 10%, asumiendo que el incremento en producción los afecte en esta proporción.

- La amortización de la marca es a cinco años, por lo que el valor total se divide entre cinco para obtener el valor que aparece en el balance como amortización de marca.

Ligas de interés

Las siguientes ligas citan pasos y consejos para que los pequeños empresarios obtengan apoyo económico:

Servicios que ofrece México Emprende:
www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=48, consultado el 3 de noviembre de 2010.
Financiamiento de Contacto PYME: www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_financiamiento1: consultado el 3 de noviembre de 2010.

El artículo "Consigue financiamiento para tu negocio" publicado por Andrea Vega en la revista digital *CNN Expansión* es una explicación breve de los distintos grupos u organizaciones financieras que ofrecen inversión a proyectos ya existentes o de nueva creación, con la finalidad de ubicar y contactar al grupo inversionista adecuado, así como cumplir con los requisitos de inversión:
www.cnnexpansion.com/expansion/2010/06/01/guia-real-de-financiamiento, consultado el 3 de noviembre de 2010.

El artículo "Fuentes externas. Financiamiento a largo plazo" tiene como objetivo dar una breve introducción a diversos conceptos del ámbito administrativo y financiero, a personas ajenas a la materia. Se abordan temas básicos como el concepto de capital, pagaré, inversionistas, activos, fondos, préstamos y demás. Fue escrito por María del Mar Soto Pantoja, con información obtenida de las páginas de la Universidad de Málaga y la Universidad de Montemorelos: www.mitecnologico.com/Main/FuentesExternasFinanciamientoLargoPlazo, consultado el 3 de noviembre de 2010.

El artículo "¿Finanzas para las microempresas en las regiones?: algunas reflexiones", explica las consideraciones que debe tener un microempresario cuando enfrenta la toma de decisiones en el ámbito financiero. http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=246, consultado el 3 de noviembre de 2010.

En esta liga se encuentra el texto "Plan de negocios. Manual básico para microempresarios rurales" el cual ayuda a que los microempresarios rurales elaboren su plan de negocios: www.promer.org/getdoc.php?docid=866, consultado el 3 de noviembre de 2010.

Nota: Todos los precios mencionados en este capítulo son ficticios, sólo constituyen una referencia y ejemplo para realizar los ejercicios correspondientes.

Capítulo 11

Plan de trabajo

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. elaborará su plan de trabajo.
2. representará en forma gráfica la calendarización para cubrir las acciones necesarias para iniciar las operaciones de la empresa.

plan de trabajo asignación de tiempos, responsables, metas y recursos a las diferentes actividades de una empresa de forma que se cumplan los objetivos.

1 11.1 Definición de plan de trabajo

El **plan de trabajo** consiste, básicamente, en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que sea posible cumplir con los objetivos que se ha trazado y preparar todo lo necesario para el inicio de operaciones.

11.2 Marketing

El área de marketing abarca una serie de actividades a realizar entre las que se encuentran las siguientes:

- Desarrollar una investigación del mercado (número de clientes potenciales, consumo aparente, demanda potencial, etc.), especialmente si no se contó con la información completa y detallada al elaborar el plan de negocios.
- Elaborar un análisis de la competencia (o complementarlo, si es necesario).
- Llevar a cabo el estudio de mercado (si quedaron puntos pendientes que no se cubrieron al realizarlo la primera vez y/o si se desea complementar la muestra seleccionada para la aplicación).
- Establecer el sistema de distribución (generar los acuerdos necesarios para subcontratar el servicio de distribución o adquirir los recursos necesarios, por ejemplo: camionetas, y planear el sistema de distribución).
- Definir la publicidad de la empresa (contratar el servicio de diseño y generar los materiales correspondientes para llevar a cabo el proceso de publicidad).
- Diseñar etiquetas, anuncios, logotipo, eslogan, nombre comercial, etc. (ver figura 11.1).
- Definir el sistema de promoción (contratar el servicio de diseño y generar los materiales correspondientes, así como establecer los acuerdos necesarios para llevar a cabo este proceso).
- Diseño del empaque del producto (si lo hay).

11.3 Producción

De la misma manera, el área de producción abarca una serie de actividades a realizar (al igual que en marketing, se trata de las actividades que pudieron haber quedado pendientes o que pudieran requerir complementación), como son:

- Diseñar el producto o servicio.
- Definir el proceso de producción.
- Determinar la ubicación de las instalaciones y su distribución.
- Especificar los requerimientos de mano de obra.
- Adquirir la tecnología necesaria.
- Identificar y seleccionar a los proveedores de equipo, herramientas y materias primas.
- Obtener el equipo y herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de producción.
- Establecer el proceso de compras y control de inventarios de la empresa.
- Comprar la materia prima para la elaboración del producto y/o la prestación del servicio.
- Adquirir (comprar o rentar) las instalaciones necesarias.
- Acondicionar las instalaciones de la empresa (tanto de producción como administrativas).
- Reclutar y capacitar a la mano de obra necesaria.
- Diseñar el sistema de calidad de la empresa.



Figura 11.1 Entre las actividades que desarrolla el área de marketing se encuentra el diseño de anuncios, logotipos, etiquetas, etcétera.

11.4 Organización

El área de organización abarca también una serie de actividades a realizar:

- Definir las funciones de la empresa y el personal que las llevará a cabo.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa.

- Establecer los perfiles de cada puesto.
- Elaborar los manuales operativos de cada área funcional.
- Diseñar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Definir el sistema de capacitación a seguir en la empresa.
- Elaborar los tabuladores y políticas de administración de sueldos y salarios.
- Establecer el procedimiento de evaluación de desempeño del personal.
- Diseñar y establecer los procedimientos de relaciones laborales.

11.5 Aspectos legales de implantación y operación

El área de aspectos legales incluye varias actividades como:

- Definición del régimen de constitución de la empresa.
- Trámites de implantación.
- Trámites fiscales.
- Trámites laborales.

Cada una de las actividades antes mencionadas se compone por un gran número de subactividades más específicas, las cuales deberán desglosarse para ubicarlas en el plan de trabajo.

11.6 Finanzas

El área de finanzas contiene algunas actividades a realizar:

- Acopio de información para la elaboración de proyecciones financieras.
- Elaboración de proyecciones financieras de la empresa para tener los valores que permitan la evaluación financiera de la empresa.
- Establecimiento del proceso contable a seguir.
- Diseño del catálogo de cuentas a utilizar.
- Selección del software que se utilizará en el proceso contable.
- Adquisición del sistema contable.
- Contratación del personal que llevará el proceso contable.
- Investigación de sistemas de financiamiento.
- Trámites de obtención de apoyos financieros (préstamos, inversiones, etcétera).

11.7 Integración de actividades*

2

Una vez que se han determinado todas las actividades a realizar para implantar e iniciar las operaciones, el siguiente paso es integrarlas y ordenarlas por secuencia y tiempos.

El primer paso es enlistar todas las actividades anteriores (puntos 11.1 al 11.6), en un orden secuencial, es decir, clasificando cuáles van primero y cuáles después.

El segundo es integrar todas las actividades de las diferentes áreas en forma secuencial y determinar cuáles pueden llevarse a cabo simultáneamente.

El tercero es asignar tiempos de duración a cada actividad, así como responsables de su cumplimiento y recursos necesarios.

* Es importante recalcar que en el plan de trabajo no se pretende realizar de nuevo el plan de negocios, sino sólo complementar los puntos que hayan quedado pendientes o incompletos. Para esto es importante revisar la lista de verificación que se encuentra al final de cada capítulo del "Plan de negocios", elaborando un listado de las actividades que son necesarias para concretar y/o ejecutar el plan de negocios, por ejemplo: si en el capítulo "Finanzas" se estableció que, para llevar un registro de toda la información contable, se adquiriría un software específico, en el plan de trabajo se debe incluir dicha actividad.

El plan de trabajo no sólo debe determinar las actividades y tiempos correspondientes, sino complementarse con la información de quienes son responsables de su realización, así como los recursos necesarios para llevarlo a cabo (incluyendo los financieros).

El cuarto es graficar las actividades (actividad contra tiempo), para llevar un control visual holístico del plan de trabajo.

El quinto y último paso es la calendarización, es decir, el establecimiento de fechas de inicio y de finalización de las actividades.

Es recomendable basarse en las hojas de verificación que se incluyen al final de cada capítulo del libro, para obtener un listado de las actividades a realizar en las diferentes áreas y agregar las que pudieran haber faltado de acuerdo con las características propias de la empresa.

En el cuadro 11.1 se presenta el ejemplo de la empresa de Postres Mexicanos, en el que se muestra de forma gráfica el plan de trabajo de la empresa, las fechas de inicio y conclusión de cada actividad y un listado de todas las acciones previstas. Asimismo, se desglosa el plan de trabajo por área, a fin de que cada responsable pueda detectar con más claridad en qué tiempos debe realizar las actividades.

Cuadro 11.1

Plan de trabajo de la empresa Postres Mexicanos.[1]

Listado de actividades a desarrollar

60 Inducción del nuevo personal.
59 Adiestramiento del personal.
58 Adquisición de materia prima.
57 Pruebas de producción.
56 Determinación de indicadores financieros.
55 Elaboración de estado de resultados.
54 Elaboración de balance general.
53 Elaboración de flujo de efectivo.
52 Contratación de personal.
51 Selección de personal.
50 Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo.
49 Reclutamiento de personal.
48 Establecimiento de políticas de mejora continua.
47 Establecimiento de la mano de obra requerida.
46 Compra de equipo.
45 Contactar proveedores.
44 Seleccionar y contratar proveedores.
43 Acondicionar área de trabajo.
42 Selección y adquisición de software a utilizar.
41 Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.
40 Políticas de desarrollo de personal.
39 Establecimiento de políticas de captación de personal.
38 Funciones específicas por puesto.
37 Estructura organizacional.
36 Diseño de medios publicitarios.
35 Fijación de precio definitivo.
34 Establecimiento del catálogo de cuentas.
33 Definición del sistema contable de la empresa.
32 Localización de planta.
31 Determinar volúmenes de materia prima requeridos.
30 Equipo e instalaciones (requerimientos, dimensiones, capacidad, etcétera).
29 Determinación del espacio de producción.
28 Establecimiento de políticas de inventario.
27 Definición de medios de promoción.
26 Marco legal de la organización (requisitos, trámites, etcétera).
25 Objetivos del área contable y financiera.
24 Objetivo del área organizacional.
23 Características de la tecnología.
22 Diagrama de flujo del proceso de producción.
21 Descripción del proceso de producción.
20 Investigación del proceso de producción.
19 Objetivos de marketing y producción (corto, mediano y largo plazos).
18 Revisión de los objetivos generales de la empresa.
17 Determinación de precio tentativo.
16 Determinación de consumo aparente y demanda potencial.
15 Redefinición del producto o servicio de acuerdo con las encuestas.
14 Tabulación e interpretación de resultados.
13 Aplicación de la encuesta.
12 Determinar forma de aplicación de la encuesta, tamaño de la muestra, etcétera.
11 Definición de encuesta.
10 Definición de información a investigar sobre el segmento.
9 Identificación de ventajas y distingos competitivos.
8 Identificación de apoyos básicos.
7 Identificación y evaluación de competidores.
6 Segmento de mercado que la empresa desea atacar.
5 Descripción del producto y propuesta de valor.
4 Calificaciones para entrar en el área.
3 Objetivos a corto, mediano y largo plazos.
2 Justificación de la empresa, nombre, misión y visión.
1 Proceso creativo, generación y selección de ideas, así como el análisis FODA.

[1] En este caso se considera que todas las actividades del plan deberán volver a realizarse para mejorarlas y complementarlas aún más.

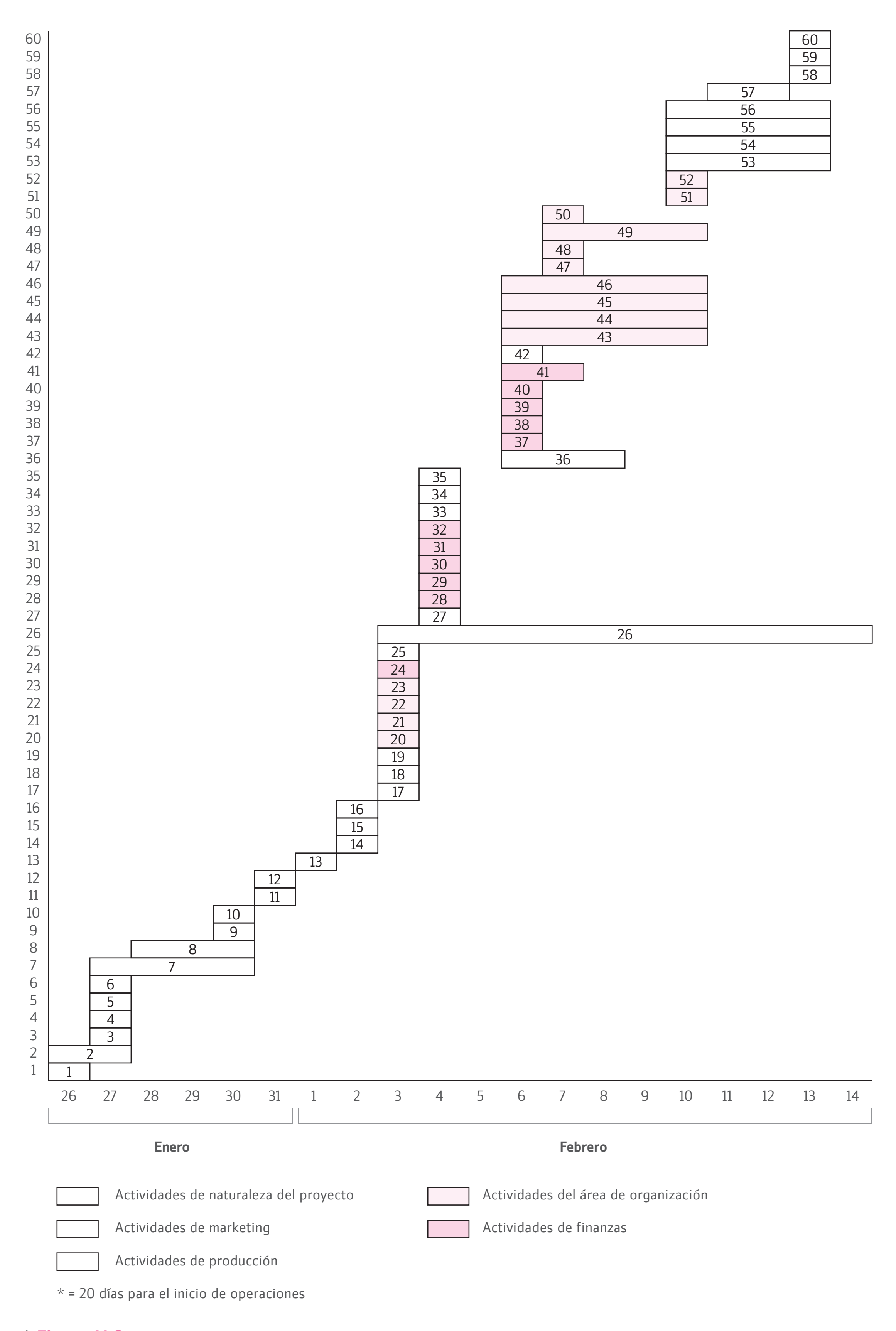


Figura 11.2 Plan de trabajo de la empresa Postres Mexicanos.

PLAN POR ÁREAS

Actividades del área de naturaleza del proyecto

Núm. de actividad	Actividad
1	Proceso creativo, generación y selección de ideas
2	Justificación de la empresa, nombre y misión
3	Objetivos a corto, mediano y largo plazos
4	Calificaciones para entrar en el área
5	Descripción del producto
8	Identificación de apoyos básicos
9	Identificación de ventajas y distingos competitivos
18	Revisión de los objetivos generales de la empresa

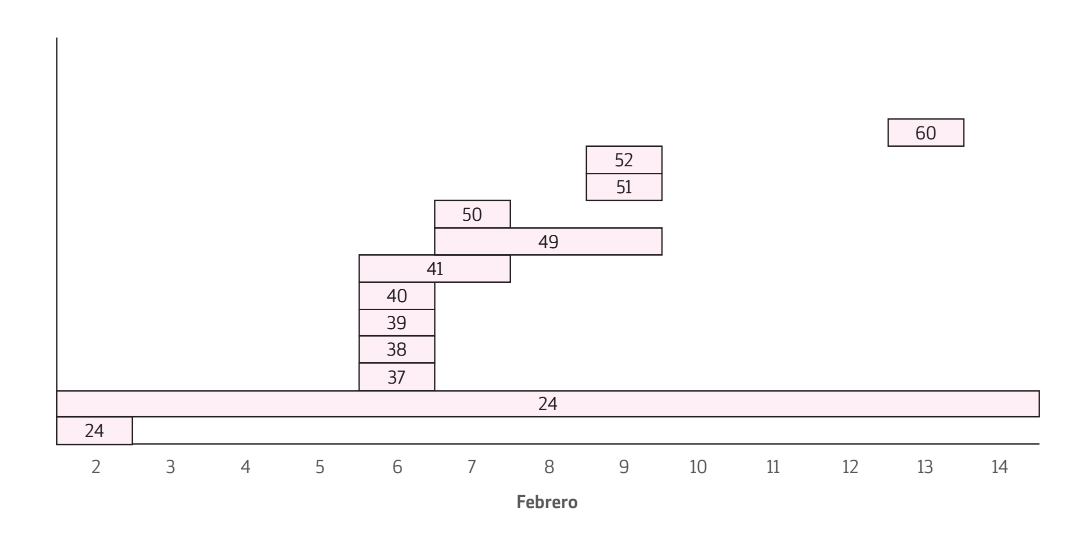
Actividades del área de marketing

Núm. de actividad	Actividad
6	Segmento de mercado que la empresa desea atacar
7	Identificación y evaluación de competidores
10	Definir información a investigar sobre el segmento
11	Definición de encuesta
12	Determinar la forma de aplicar la encuesta, muestra, etcétera
13	Aplicación de la encuesta
14	Tabulación e interpretación de resultados
15	Redefinición del producto o servicio
16	Determinación del consumo aparente y demanda potencial
17	Determinación del precio tentativo
19	Objetivos de mercadotecnia
27	Definición de medios de promoción
36	Diseño de medios publicitarios

Figura 11.3 Plan por áreas de Postres Mexicanos.

PLAN POR ÁREA

Actividades del área de organización



Núm. de actividad	Actividad
24	Objetivos del área organizacional
26	Marco legal de la organización
37	Estructura organizacional
38	Funciones específicas por puesto
39	Establecimiento de políticas de capacitación de personal
40	Políticas de desarrollo personal
41	Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño
49	Reclutamiento de personal
50	Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo
51	Selección de personal
60	Inducción del nuevo personal

PLAN POR ÁREA

Actividades del área de finanzas

Núm. de actividad	Actividad
25	Objetivos del área contable y financiera
33	Definición del sistema contable de la empresa
34	Establecimiento del catálogo de cuentas
35	Fijación de precio definitivo
42	Selección y adquisición de software a utilizar
53	Elaboración de flujo de efectivo
54	Elaboración del balance general
55	Elaboración del estado de resultados
56	Determinación de indicadores financieros

Actividades del área de producción

Núm. de actividad	Actividad
20	Investigación del proceso de producción
21	Descripción del proceso de producción
22	Diagrama de flujo del proceso de producción
23	Características de la tecnología
28	Establecimiento de las políticas de inventario
29	Determinación del espacio de producción
30	Equipo e instalaciones (requerimientos, capacidad, etcétera)
31	Determinar volúmenes de materia prima requeridos
32	Localización de la planta
43	Acondicionar áreas de trabajo
44	Seleccionar y contratar proveedores
45	Contactar proveedores
46	Compra de equipo
47	Establecimiento de la mano de obra requerida
48	Establecimiento de políticas de mejora continua
57	Pruebas de producción
58	Adquisición de materia prima
59	Adiestramiento del personal

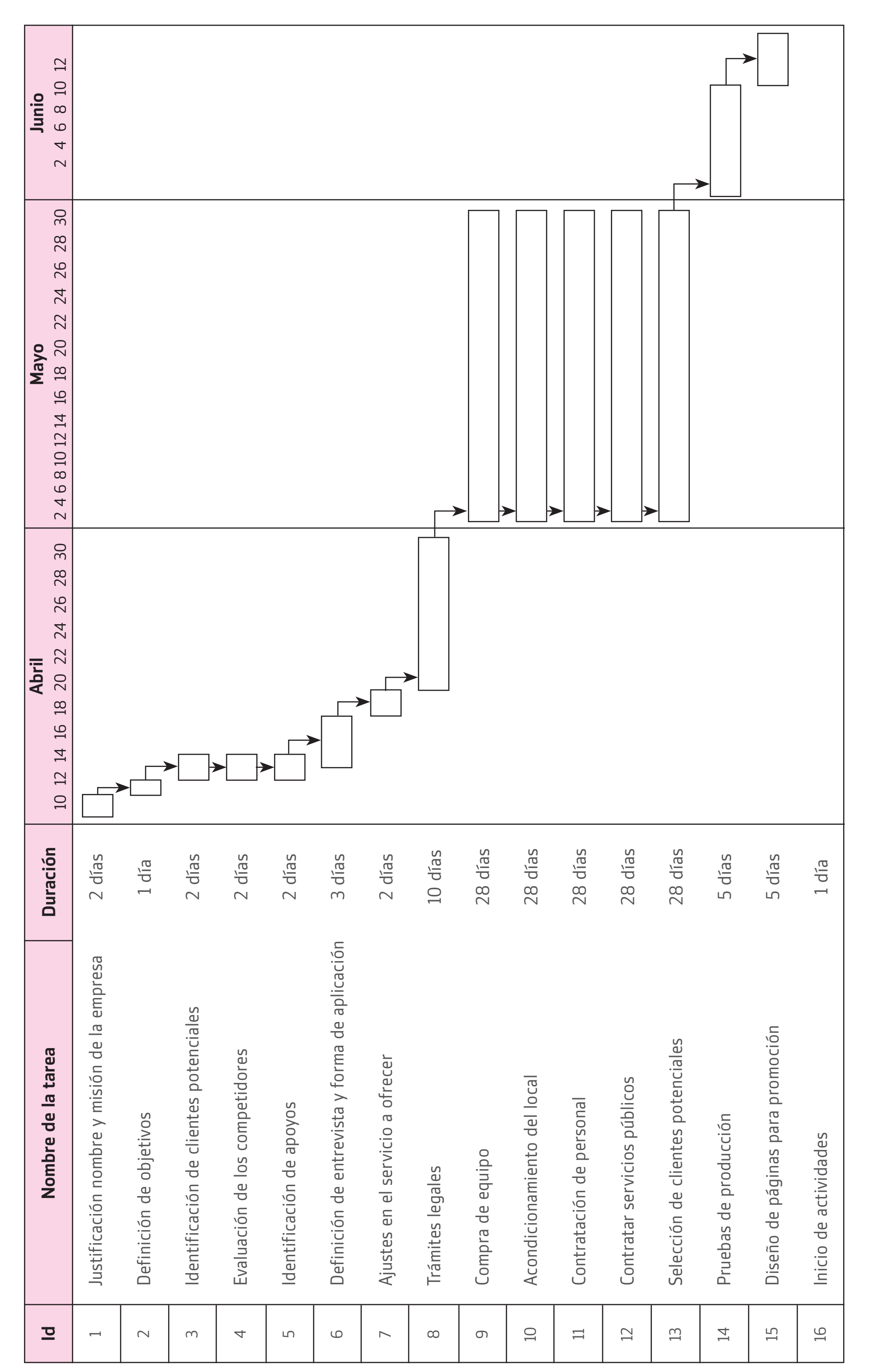


Figura 11.4 Calendarización de actividades de Postres Mexicanos.

A continuación complete la cédula del ejercicio 11.1.[2]

Ejercicio 11.1

Elabore el plan de trabajo de su empresa, no olvide tomar en cuenta las diferentes áreas.

Llene la hoja de verificación del plan de negocios del ejercicio 11.2.

Ejercicio 11.2

Hoja de verificación del plan de negocios (evaluación progresiva personal).

Elemento	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
11.1 Enlistar todas las actividades por área.			
11.2 Ordenar las actividades en orden secuencial (por tiempo).			
11.3 Integrar las actividades de todas las áreas en un listado único.			
11.4 Asignar tiempos y responsables de cada actividad.			
11.5 Graficar las actividades contra tiempo (gráfica de Gantt).			
11.6 "Calendarizar" (determinar fecha de inicio y fin).			

[2] Como se menciona en la introducción, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para realizar los ejercicios, pero lo deberá ampliar en hojas adicionales hasta donde sea necesario.

República decidió elaborar su plan de trabajo incluyendo sólo las actividades que son necesarias para iniciar el funcionamiento de la empresa, sin mencionar el resto de las que se incluyen en este libro, para la creación de la empresa. El emprendedor podrá decidir cuál formato desea utilizar.

Cuadro 11.2

Plan de trabajo de República.

	Listado de actividades a realizar	Fecha
17	Inicio de actividades	11-junio-20__
16	Diseño de páginas de promoción	5-10-junio-20__
14	Pruebas de producción	1-4-junio-20__
13	Selección de clientes potenciales	2-30-mayo-20__
12	Contratar servicios	2-30-mayo-20__
11	Contratar personal	2-30-mayo-20__
10	Acondicionar el local	2-30-mayo-20__
9	Compra de equipo	2-30-mayo-20__
8	Trámites legales	20-30-abril-20__
7	Ajustes al servicio a ofrecer	11-18-abril-20__
6	Definir entrevista y forma de aplicación	15-17-abril-20__
5	Identificar apoyos	13-14-abril-20__
4	Evaluación de competidores	13-14-abril-20__
3	Definir el segmento de mercado	13-14-abril-20__
2	Definir objetivos	11-12-abril-20__
1	Justificación y propuesta de valor, nombre, misión y visión de la empresa	10-11-abril-20__

Caso integrador

A continuación se presenta el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos.

Cuadro 11.3

Listado de actividades de Alimentos Enriquecidos.

Listado de actividades a desarrollar

60 Inducción del nuevo personal.
59 Adiestramiento del personal.
58 Determinación de indicadores financieros.
57 Elaboración de estado de resultados.
56 Elaboración de balance general.
55 Elaboración de flujo de efectivo.
54 Contratación de personal.
53 Fijación de precio definitivo.
52 Selección de personal.

51 Establecimiento de políticas de mejora continua.
50 Adquisición de materia prima.
49 Pruebas de producción.
48 Acondicionar área de trabajo.
47 Seleccionar y contratar proveedores.
46 Contactar proveedores.
45 Reclutamiento de personal.
44 Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo.
43 Establecimiento de la mano de obra requerida.
42 Renta de equipo.
41 Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.
40 Localización de planta.
39 Determinación del espacio de producción.
38 Políticas de desarrollo de personal.
37 Establecimiento de políticas de captación de personal.
36 Selección y adquisición de software a utilizar.
35 Fijación de precio tentativo.
34 Funciones específicas por puesto.
33 Estructura organizacional.
32 Establecimiento de políticas de inventario.
31 Equipo e instalaciones (requerimientos, dimensiones, capacidad, etcétera).
30 Determinar volúmenes de materia prima requeridos.
29 Diseño de medios publicitarios.
28 Definición del sistema contable de la empresa.
27 Establecimiento del catálogo de cuentas.
26 Definición de medios de promoción.
25 Características de la tecnología.
24 Diagrama de flujo del proceso de producción.
23 Descripción del proceso de producción
22 Objetivos del área contable y financiera.
21 Objetivos del área organizacional.
20 Investigación del proceso de producción.
19 Objetivos de marketing y producción (corto, mediano y largo plazos).
18 Revisión de los objetivos generales de la empresa.
17 Marco legal de la organización (requisitos, trámites, etcétera).
16 Determinación de consumo aparente y demanda potencial.
15 Redefinición del producto o servicio de acuerdo a las encuestas.
14 Tabulación e interpretación de resultados.
13 Aplicación de la encuesta.
12 Determinar forma de aplicación de la encuesta, tamaño de la muestra, etcétera.
11 Definición de la encuesta.
10 Definición de información a investigar sobre el segmento.
9 Identificación de ventajas y distingos competitivos.
8 Identificación de apoyos básicos.
7 Identificación y evaluación de competidores.
6 Segmento de mercado que la empresa desea atacar.
5 Descripción del producto y propuesta de valor.
4 Objetivos a corto, mediano y largo plazos.
3 Justificación de la empresa, nombre y misión.
2 Calificaciones para entrar en el área.
1 Proceso creativo, generación y selección de ideas.

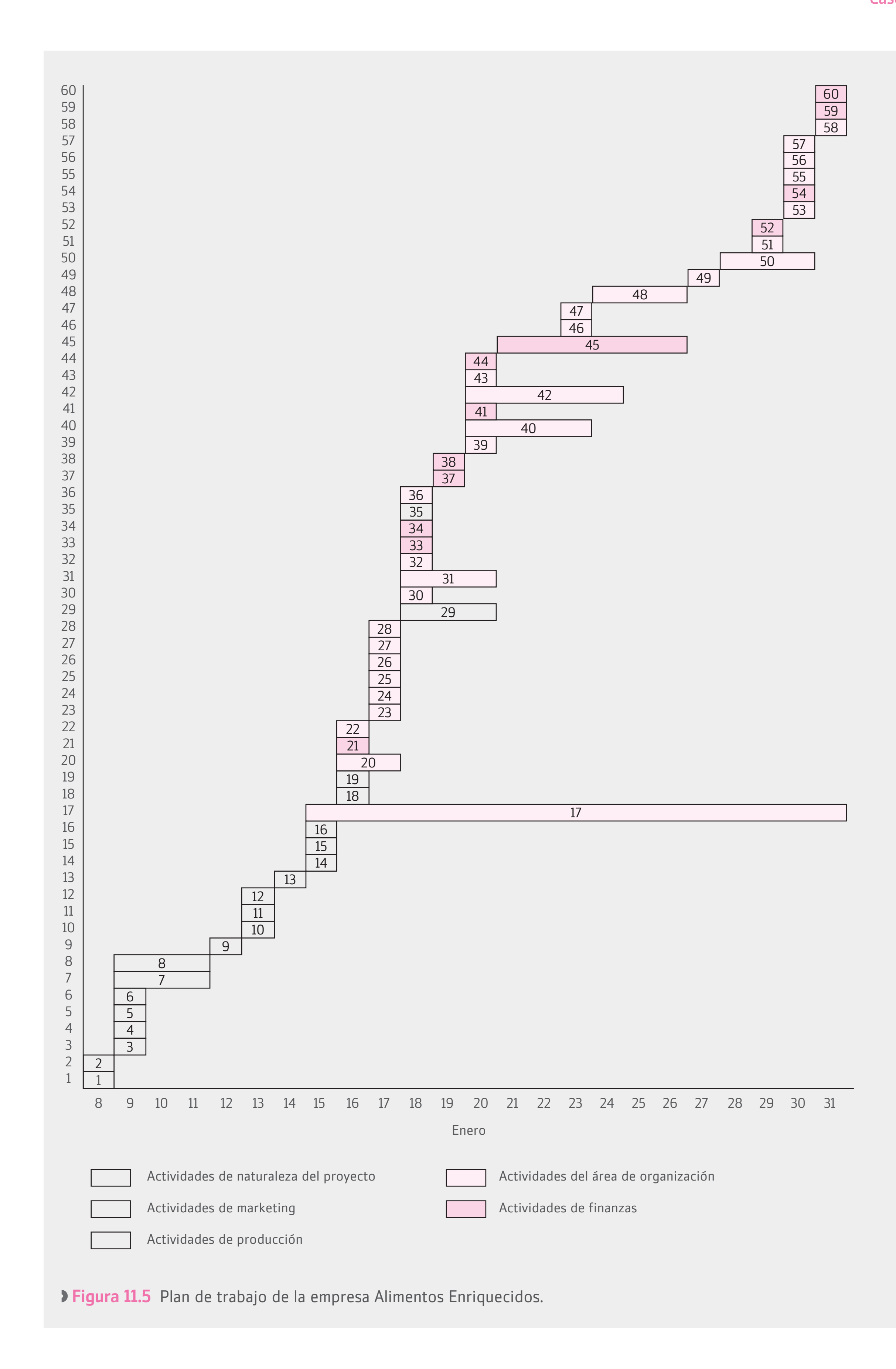


Figura 11.5 Plan de trabajo de la empresa Alimentos Enriquecidos.

Actividades del área de producción

Enero

Núm. de actividad	Actividad
20	Investigación del proceso de producción
23	Descripción del proceso de producción
24	Diagrama de flujo del proceso de producción
25	Características de la tecnología
30	Determinar volúmenes de materia prima requeridos
31	Equipo e instalaciones (requerimientos, capacidad, etcétera)
32	Establecimiento de políticas de inventario
39	Determinación del espacio de producción
40	Localización de la planta
42	Renta de equipo
43	Establecimiento de la mano de obra requerida
46	Acondicionar el área de trabajo
47	Contactar proveedores
48	Seleccionar y contratar proveedores
49	Pruebas de producción
50	Adquisición de materia prima
51	Establecimiento de políticas de mejora continua
59	Adiestramiento del personal

Actividades del área de organización

Enero

Núm. de actividad	Actividad
17	Marco legal de la organización
21	Objetivos del área organizacional
33	Estructura organizada
34	Funciones específicas por puesto
37	Establecimiento de políticas de captación de personal
38	Políticas de desarrollo de personal
41	Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño
44	Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo
45	Reclutamiento de personal
52	Selección de personal
54	Contratación de personal
60	Inducción del nuevo personal

Figura 11.6 Actividades de Postres Mexicanos por área.



Núm. de actividad	Actividad
22	Objetivos del área contable y financiera
27	Establecimiento del catálogo de cuentas
28	Definición del sistema contable de la empresa
36	Selección y adquisición del software a utilizar
53	Fijación del precio definitivo
55	Elaboración del flujo de efectivo
56	Elaboración del balance general
57	Elaboración de estado de resultados
58	Determinación de indicadores financieros

Actividades del área de naturaleza de proyecto

35
29
26
19
16
15
14
13
12
11
10
7
6

9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21

Enero

Núm. de actividad	Actividad
1	Proceso creativo, generación y selección de ideas
2	Calificaciones para entrar en el área
3	Justificación de la empresa, nombre y misión
4	Objetivos a corto, mediano y largo plazos
5	Descripción del producto
8	Identificación de apoyos básicos
9	Identificación de ventajas y distingos competitivos
18	Revisión de los objetivos generales de la empresa

Actividades del área de marketing

18
9
8
5
4
3
2
1

8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

Enero

Núm. de actividad	Actividad
6	Segmento de mercado que la empresa desea atacar
7	Identificación y evaluación de competidores
10	Definición de información a investigar sobre el segmento
11	Definición de encuesta
12	Determinación de la forma de aplicar la encuesta, muestra, etcétera
13	Aplicación de la encuesta
14	Tabulación e interpretación de resultados
15	Redefinición del producto o servicio
16	Determinación del consumo aparente y demanda potencial
19	Objetivos de marketing y producción
26	Definición de medios de promoción
29	Diseño de medios publicitarios
35	Fijación de precio tentativo

Capítulo 12

Resumen ejecutivo

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. identificará los puntos principales a incluir en el resumen ejecutivo del plan de negocios.
2. redactará el resumen ejecutivo cubriendo los principales puntos del plan de negocios.

1 12.1 Definición de resumen ejecutivo

resumen ejecutivo es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios.

El **resumen ejecutivo** es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Un buen resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo, no exceder de cinco páginas a doble espacio (el óptimo son tres), y contener los siguientes aspectos:

- Toda la información clave del plan.
- Los elementos que darán éxito al proyecto.
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios, que permita la evaluación preliminar técnica, económica y de marketing del proyecto.

De los planes de negocios, 60% son rechazados por posibles inversionistas en la etapa preliminar de su análisis, debido a una presentación incompleta o mal desarrollada del resumen ejecutivo, por lo que es muy importante redactarlo teniendo en mente al inversionista, es decir, pensando en cuál es la información del negocio que le gustaría conocer para decidirse a invertir.

El resumen ejecutivo debe elaborarse con una estructura fácil de entender, seleccionando palabras clave y los elementos sobresalientes que lleven al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto; se ubica al principio del plan de negocios, a manera de presentación del documento completo. Un buen resumen es muestra de un buen plan de negocios y éste, a su vez, la pauta de un posible buen proyecto, por tanto, es indispensable dedicar el tiempo necesario para obtener un excelente resumen ejecutivo, el cual será la carta de presentación del proyecto y del emprendedor mismo.

2 12.2 Contenido del resumen ejecutivo

Como ya se indicó, el resumen ejecutivo contiene los elementos principales (más importantes) del plan de negocios, por lo que su contenido se fundamenta precisamente en las secciones que ya fueron señaladas a lo largo de este libro, pero sin hacer las divisiones correspondientes; esto es, presentando la información en forma continua y sin secciones.

12.2.1 Naturaleza del proyecto

Respecto a la naturaleza del proyecto, la información que se incluirá en el resumen es:

- Nombre de la empresa.
- Justificación (concisa) y misión de la empresa.
- Ubicación de la empresa.
- Ventajas competitivas.
- Descripción de los productos y servicios de la empresa (concreta, no en detalle).

12.2.2 El mercado

La información de mercados que se incluirá en el resumen es:

- Descripción del mercado que atenderá la empresa.
- Demanda potencial del producto o servicio.
- Conclusiones del estudio de mercado realizado.
- Resumen del plan de ventas.

12.2.3 Sistema de producción

En cuanto al sistema de producción, la información que se incluirá en el resumen es:

- Proceso de producción (simplificado y resumido).
- Características generales de la tecnología.
- Necesidades especiales de equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra, etcétera.

12.2.4 Organización

En lo que respecta a la organización, la información que se incorporará en el resumen es:

- Organigrama de la empresa.
- Marco legal (régimen de constitución, situación accionaria, etcétera).

12.2.5 Contabilidad y finanzas

Respecto a la contabilidad y finanzas de la empresa, la información que se insertará en el resumen es:

- Quién y cómo llevará a cabo el proceso contable.
- Capital inicial requerido.
- Resumen de los estados financieros.
- Resultados de la aplicación de indicadores financieros (punto de equilibrio, TIR, VPN, etc., con la interpretación correspondiente).
- Plan de financiamiento para la empresa.

12.2.6 Plan de trabajo

En cuanto al plan de trabajo, fundamentalmente deberá establecerse el tiempo necesario para iniciar operaciones. Este dato se calcula tomando en cuenta todas las actividades de las diferentes áreas que se requieren para iniciar operaciones (fecha de inicio y finalización de la totalidad de ellas).

12.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio, como se vio en el capítulo 5 de este libro, describe cómo una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económica o social, al cliente. El término ***modelo de negocio*** abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Una buena guía es el modelo de Osterwalder y Pigner, en su libro de ***Business Model Generation Handbook*** (2009), en el que se mencionan 9 elementos esenciales en el modelo de negocio, cubriendo las principales áreas de la empresa: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera:

1. Segmento del mercado: la empresa debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar.
2. Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás, es decir, es la forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente; por lo general son soluciones innovadoras.
3. Canales de distribución: se refieren a la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores.
4. Relación con los consumidores: la empresa debe establecer el tipo de relación (personales o automatizadas) que desea con los segmentos de mercado que le interesan.
5. Flujos de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesta a pagar por su producto o servicio.
6. Recursos clave: son los recursos más importantes para hacer trabajar el modelo de negocio; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
7. Actividades clave: describe las acciones más importantes relacionadas con todas las áreas de la empresa que debe realizar para hacer funcionar su modelo de negocio.
8. Socios clave: es la red de proveedores y socios, implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.
9. Estructura de costos: incluye todos los costos que se incurren tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor y generar ingresos.

El modelo de negocio lo puede dar a conocer en tres formatos diferentes, el más sencillo es en uno o dos párrafos; también lo puede redactar utilizando viñetas para cada uno de los nueve puntos que lo integran, o presentarlo en forma gráfica.

En el cuadro 12.1*a* se muestra el resumen ejecutivo elaborado por la empresa Postres Mexicanos y en el 12.1*b* el de República.

Cuadro 12.1*a*

Resumen ejecutivo de la empresa Postres Mexicanos.

Resumen ejecutivo

Postres Mexicanos La Morenita constituye una propuesta factible para la comercialización de productos alimenticios con características inherentes al nombre de la empresa. Postres Mexicanos ofrece la producción y comercialización del arroz con leche, que si bien es un producto tradicional mexicano, hasta el momento se ha caracterizado por producirse y consumirse como alimento casero o a través de restaurantes.

La misión de Postres Mexicanos es satisfacer el gusto de la familia con alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos. Misma que se cumplirá por medio de su propuesta de valor, en la cual se especifica que Postres Mexicanos ofrece productos elaborados con ingredientes naturales, que además de ser deliciosos son saludables y nutritivos para proporcionar al consumidor la opción de adquirir un postre listo para consumir y en la porción adecuada para satisfacer el antojo y obtener sus beneficios nutricionales. El arroz con leche, que es el primer producto que saldrá a la venta, estará a su disposición siempre fresco en tiendas de autoservicio y de conveniencia. Como empresa tiene la visión de ser líder a 10 años en la elaboración de alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos del noreste de México.

A partir del estudio de mercado realizado se obtuvo la información siguiente: el sabor preferido para el producto es el de arroz con leche, canela y pasas; la presentación más adecuada es la de 150 g y el precio que el público estaría dispuesto a pagar sería de $7.00 a $8.00; con base en las encuestas, se eligieron las cafeterías del ITESM de los campus Monterrey, Garza Sada y Garza Lagüera como puntos de venta en el corto plazo.

El consumo mensual en el corto plazo será de 30 000 unidades de 150 g cada una. En el mediano plazo se espera un crecimiento de 40% del mercado, a través de la distribución del producto en tiendas de conveniencia y en supermercados del área metropolitana de Monterrey. En el largo plazo se espera un incremento adicional de 50%, por la venta en otros estados de la República Mexicana. Las estimaciones del crecimiento también fueron resultado de la investigación de mercado.

La planta de producción se ubicará en la colonia Obispado, considerada un lugar céntrico, el cual facilita la adquisición de materia prima y la distribución del producto final, también permite el acceso fácil del personal que laborará en la misma.

El proceso de producción consiste básicamente en la cocción del arroz con el resto de los ingredientes, su posterior envasado, etiquetado y enfriado y, finalmente, su distribución a los distintos puntos de venta.

La planta de producción medirá 5 X 6 m. No se prevé la adquisición de equipo complicado para la producción, pues el proceso es muy sencillo, por lo que sólo se requieren elementos como una estufa industrial, una mesa de trabajo y un refrigerador. Se mantendrá una política de inventarios correspondiente a la idea de *justo a tiempo*, con lo cual los costos por inventario permanecerán bajos.

La empresa se constituirá como persona física en actividad empresarial, contando con el organigrama que se muestra en la siguiente página.

Aquí las funciones son desarrolladas por las socias del negocio, es decir, Mónica Falconer, Dulce Anduaga y Claudia Ordaz, quienes por su preparación profesional —por estudios en el área de industrias alimentarias— son capaces de desarrollar estas funciones. Por otro lado, se contratarán cinco empleados para trabajar en el área de producción.

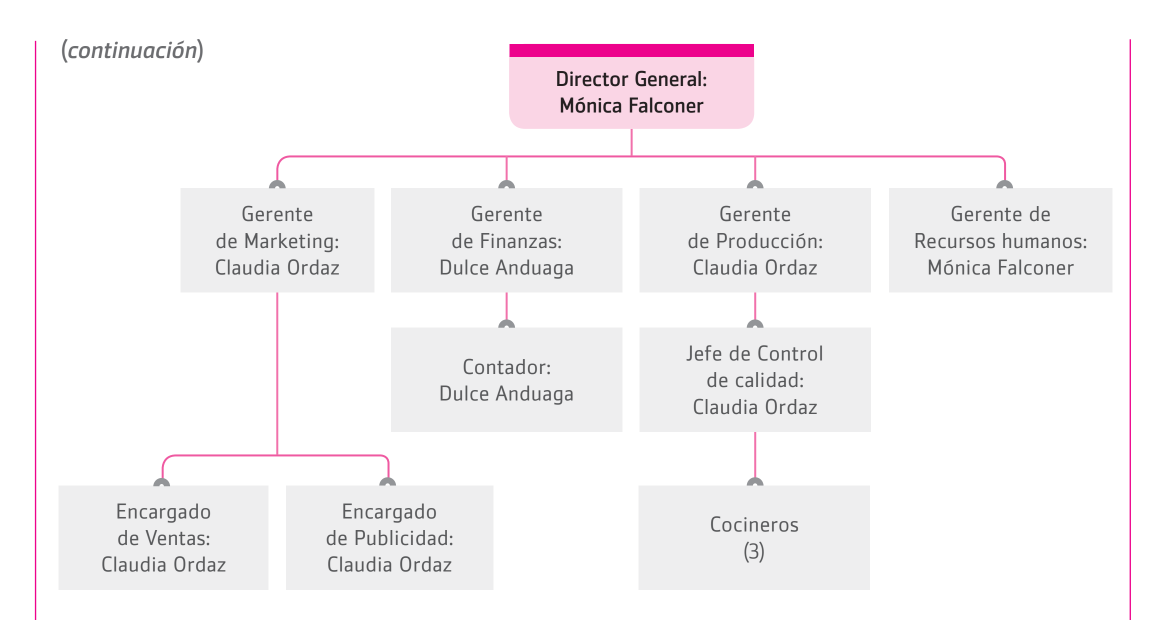
Para iniciar sus operaciones, la empresa requerirá de una inversión inicial de $90 000.00, de los cuales $50 000.00 serán aportados por las socias y $40 000.00 serán aportados como capital de riesgo por PROITESM.

El punto de equilibrio de la empresa, acorde con todos los ingresos y egresos que se percibirán, es igual a 7 929 unidades de 150 g, volumen inferior al nivel de ventas proyecto, que es de 30 000 unidades de 150 g. El precio de venta al minorista será de $4.75 por unidad.

Acorde con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el primer año de operación, las utilidades después de impuestos asciendan a $494 294.00, contándose con una TIR de 105% y

(*continúa*)

(*continuación*)



un VPN de $92 319.00 a una tasa de descuento de 43%, con lo cual en el primer año de operación se habrá recuperado ya la inversión inicial.

En cuanto a las razones financieras, la empresa tiene una razón de liquidez de 2.6, lo cual indica que la empresa, en caso de que fuera necesario, podría cumplir con todas sus obligaciones en el corto plazo; respaldo de ello es la prueba del ácido, en la cual se obtiene un valor de 2.6 que refleja que el negocio no maneja inventarios. Su rentabilidad se refleja en las razones de rentabilidad sobre ventas, sobre activos totales y sobre capital, cuyos valores son de 29, 5.1 y 7.9%, respectivamente. Los resultados anteriores están respaldados por la eficiencia de operación de la empresa, denotada a través de una razón de rotación de activos totales de 1.98.

El resumen de los estados financieros se muestra a continuación:

Tabla 12.1*a*

Postres Mexicanos
Balance general

Activos		**Pasivos**	
Circulantes	$839 450.00	Corto plazo	$323 376.00
Fijos	$68 220.00	Total pasivos	$323 376.00
		Capital	
		Capital social	$50 000.00
		PROITESM	$40 000.00
		Utilidades retenidas	$494 294.00
		Capital total	$584 294.00
Total activos	$907 670.00	Total pasivo más capital	$907 670.00

Postres Mexicanos, S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 1 de febrero de 20__00 al 31 de enero de 20__01

Ventas	$1 724 250.00
Costo de ventas	($756 124.00)
Utilidad bruta	$748 931.00
Gastos de operación	($115 380.00)
Gastos administrativos	($103 810.00)
Gastos de impuestos	($254 637.00)
Utilidad después de impuestos	$494 294.00

(*continúa*)

(*continuación*)

Modelo de negocio

Postres Mexicanos ofrece a la población del area metropolitana de Monterrey, productos elaborados con ingredientes naturales, que además de ser deliciosos son saludables y nutritivos; además, proporciona al consumidor la opción de adquirir un postre listo para consumir y en la porción adecuada para satisfacer el antojo y obtener sus beneficios nutricionales. El arroz con leche, que es el primer producto que saldrá a la venta, estará a la disposición, siempre fresco, en tiendas de autoservicio y de conveniencia. Postres Mexicanos formará alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores que le permitirán mantener siempre sus costos de producción y estándares de calidad al mismo nivel, ofrecerá también una línea directa para comentarios de los consumidores. La elaboración del arroz con leche es un procedimiento muy sencillo, involucra materia prima y equipo sencillo que no habrá problema para tener siempre disponible. El mantener ventas constantes en los niveles esperados, permitirá a la empresa mantener su precio accesible al consumidor.

Cuadro 12.1*b*

Resumen ejecutivo de República.

República es una agencia de marketing por internet que ofrece un servicio integral de publicidad virtual y apoyo al comercio electrónico. También construye las tiendas virtuales de sus clientes.

Nuestro servicio es la oportunidad perfecta para que otras empresas presenten sus servicios y/o productos en el nuevo comercio virtual, además, le ofrecemos la posibilidad de mantener contacto directo con sus clientes por medio de formas en línea en sus sitios publicitarios, que a su vez proveen información a los clientes sobre los productos y servicios ofrecidos por su compañía, faciliten el intercambio de documentos por internet y el mantenimiento de muy buenos canales de comunicación con sus posibles clientes.

Dentro de 15 años queremos ser la empresa virtual que presta más servicios de asesoría en diseño de imagen utilizando recursos de vanguardia y composición de páginas web de México, con servicio de apoyo las 24 horas de los 365 días del año.

Aunque cualquier tipo de empresas e instituciones son clientes potenciales, los mercados meta iniciales son las organizaciones relacionadas con siete sectores: turismo, automotriz, académico, bancario, comercio exterior, editorial y casas de música. El tamaño del mercado en estos rubros es de 2 213 organizaciones. A nivel mundial, en 1998 el comercio electrónico al consumidor final representó 5% del total de ventas (Gates, Bill, *Business @ The Speed of Thought*, Nueva York, Warner Books, 1999, p. 92). Por lo anterior, se estima que el número de clientes potenciales en estos sectores es de 140 en la ciudad de Monterrey.

Después de realizar una entrevista con posibles clientes potenciales se llegó a la conclusión de que si 68% de los entrevistados estuvieran interesados en nuestros servicios, entonces República es una empresa con futuro.

Debido a que el mercado de República es organizacional, el plan de marketing está basado en las ventas personales; la estrategia organizacional consiste en diferenciarse por la calidad de las páginas publicitarias a los precios más bajos del mercado, y con precios más altos para las aplicaciones especiales (como las agendas en línea y los *chats* privados), que convierten a las páginas en herramientas de negocios que facilitan las telecomunicaciones y fomentan la administración a distancia.

El diseño de las páginas se hace tomando en cuenta elementos y conceptos tradicionales como los utilizados en los medios impresos, pero incorporando la versatilidad del medio virtual. Es decir, una página de internet puede contener texto, imágenes, multimedia (audio y/o video) y libretos de programación que son leídos por el software de los navegadores de internet. Además, antes de diseñar, se hace un estudio de mercado para el cliente que se utiliza para adaptar el mensaje publicitario al segmento de mercado en el que se desee incursionar. El diseñador de República representa una de las ventajas competitivas de la empresa, ya que se especializa en tres áreas: apli-

(*continúa*)

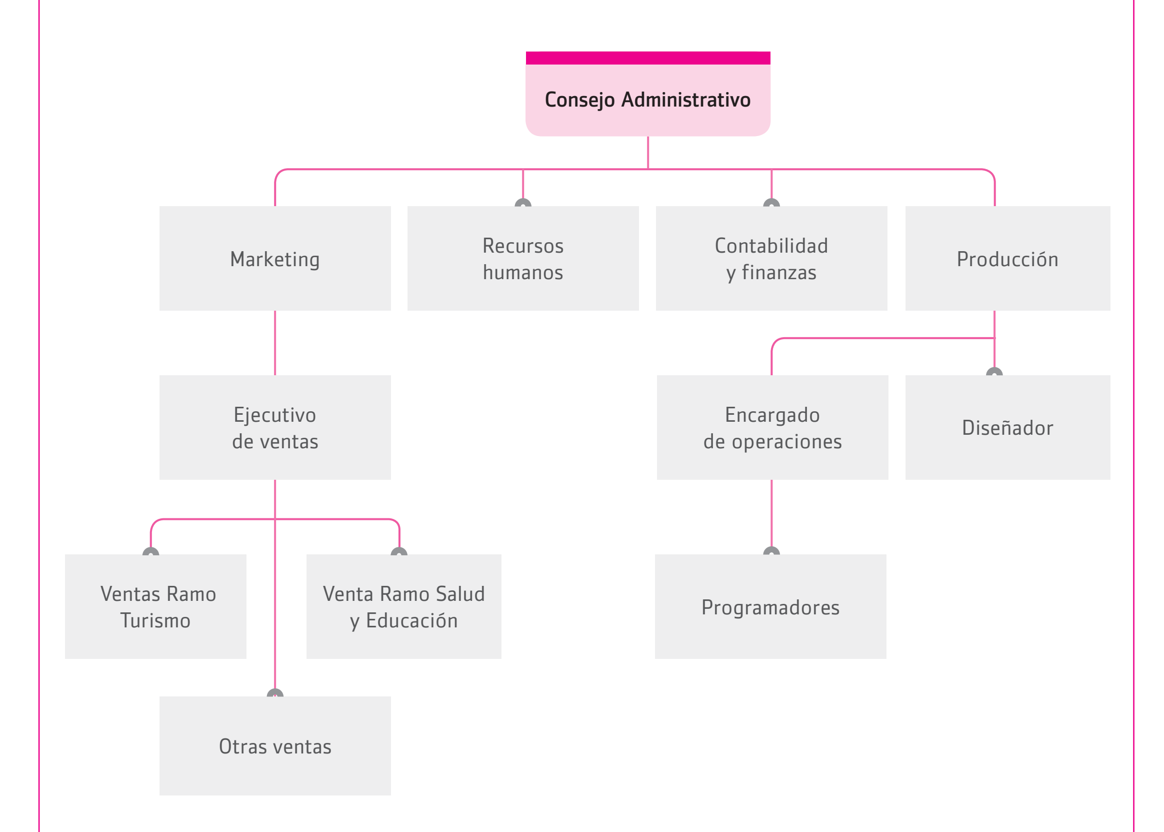
(*continuación*)

caciones de internet, mensajes publicitarios y diseño gráfico. Los trabajos de República serán de calidad internacional, difícilmente superados en México, ya que el diseñador recibió entrenamiento en Estados Unidos, de donde es oriundo.

El protocolo que se utilizará para programar las páginas es HTML. El software empleado para la codificación es Web Edit y Hot Dog. El hardware es una computadora Pentium a 233 Mhz con 4 gygabytes de memoria y un módem 33.3, además de un escáner.

República se dará de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como persona moral.

El organigrama será el siguiente:



El capital que República requiere para iniciar actividades es de $60 000.00, recuperable entre el segundo y tercer año de operaciones.

Tabla 12.1*b*

Resumen de estados financieros (primer año)

Balance general (anual)		Estado de resultados		Flujo de efectivo	
Activos:	$113 600.00	Ingresos:	$20 000.00	Total de ingresos:	$40 900.00
Pasivos:	$18 224.00	Gastos:	$14 700.00	Total de egresos:	$14 700.00
Capital:	$95 376.00	Utilidad neta:	$5 300.00		

(*continúa*)

(*continuación*)

Tabla 12.2

Socios clave	Actividades clave / Recursos clave	Propuesta de valor	Relación con los consumidores / Canales de distribución	Segmento de mercado
Socios clave Alianzas con administradores de espacios virtuales y empresas comercializadoras de equipo de cómputo serán muy útiles para la empresa.	**Actividades clave** Para el diseño de imagen y publicidad utilizada en medios electrónicos, es indispensable cubrir las necesidades de cada cliente, constante actualización en hardware, software y tendencias en el uso de internet. **Recursos clave** Indispensable actualización de equipo de cómputo e instalaciones cómodas para el personal de la empresa.	**Propuesta de valor** Servicio integral de publicidad virtual y apoyo al comercio electrónico, con tiendas virtuales. Ofrece la posibilidad de mantener contacto directo con sus clientes y a su vez proveer información sobre los productos y servicios ofrecidos por la compañía, manteniendo muy buenos canales de comunicación.	**Relación con los consumidores** Como todo servicio, el mantenerse cerca de los clientes es parte importante del éxito de la empresa, por lo que se les dará asesoría 24 horas al día y se mantendrá comunicación para actualización por lo menos cada 6 meses. **Canales de distribución** Al ser un servicio se atiende directamente a cada cliente potencial	**Segmento de mercado** Organizaciones relacionadas con siete sectores: turismo, automotriz, académico, bancario, comercio exterior, editorial y casas de música. El tamaño del mercado en estos rubros es de 2 213 organizaciones.
Estructura de costos Para mantener costos bajos, la empresa se propone llegar a su volumen de venta estimado, de esta forma los costos fijos se cubrirán fácilmente.		**Flujos de efectivo** El ingreso principal vendrá del diseño de páginas, publicidad y asesoría en el área. Se mantendrá una constante revisión de los precios marcados por empresas similares para mantenerse competitivos.		

Nota: Todos los precios mencionados en este capítulo son ficticios, sólo se han agregado como referencia y ejemplo para realizar los ejercicios correspondientes.

Elabore el resumen ejecutivo de su empresa en el ejercicio 12.1.[1]

[1] Como se menciona en la introducción, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para realizar los ejercicios, pero lo deberá ampliar en hojas adicionales hasta donde sea necesario.

Ejercicio 12.1

Escriba a continuación el resumen ejecutivo de su empresa. Recuerde incluir en él los aspectos de la naturaleza del proyecto, mercadotecnia, producción, organización, finanzas recomendados y el modelo de negocio.

Llene la hoja de verificación del ejercicio 12.2, inventariando los elementos mencionados en este capítulo.

Ejercicio 12.2

Hoja de verificación (evaluación progresiva personal).

Elementos	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
12.1 Naturaleza del proyecto			
a) Nombre de la empresa.			
b) Justificación, misión y visión de la empresa.			
c) Ubicación de la empresa.			
d) Ventajas competitivas			
e) Análisis FODA.			
f) Descripción de los productos y/o servicios de la empresa y propuesta de valor.			
12.2 El mercado			
a) Descripción del mercado que atenderá la empresa.			
b) Demanda potencial del producto o servicio.			
c) Conclusiones del estudio de mercado realizado.			
d) Resumen del plan de ventas.			

12.3 Sistema de producción

a) Proceso de producción.
b) Características generales de la tecnología.
c) Necesidades especiales de equipo e instalaciones.

12.4 Organización

a) Organigrama de la empresa.
b) Marco legal de la empresa.

12.5 Contabilidad y finanzas

a) Quién y cómo se llevará a cabo el proceso contable.
b) Capital inicial requerido.
c) Resumen de los estados financieros.
d) TIR, VPN, punto de equilibrio.
e) Plan de financiamiento de la empresa.

12.6 Modelo de negocio

Caso integrador

A continuación se mostrará el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos, referente al presente capítulo.

Resumen ejecutivo

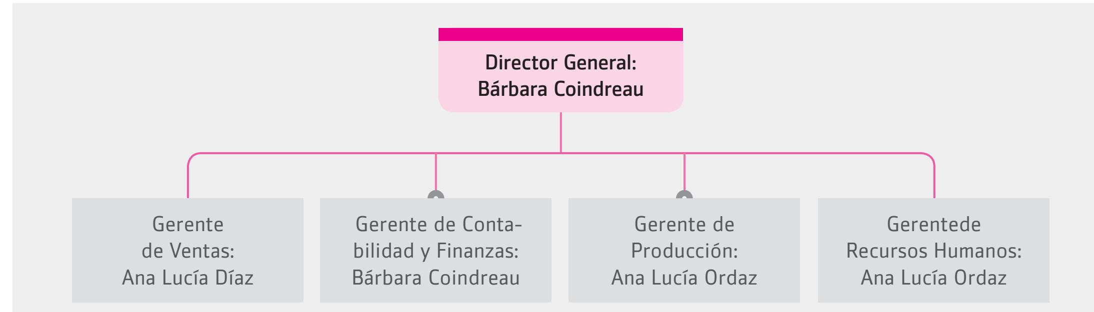
Alimentos Enriquecidos es una empresa que tiene como misión mejorar los productos alimenticios existentes en el mercado, dándole al consumidor un producto con mejores características nutricionales. Para lograr lo anterior, Alimentos Enriquecidos considera que la combinación cereal-leguminosa mejora considerablemente la calidad de la ingesta proteica, por lo que introduce una tortilla de maíz y frijol que brinda a las familias de todas las clases sociales, un alimento con mayor valor nutritivo que la tortilla de maíz tradicional y prácticamente al mismo costo. En espera de ser en 5 años la empresa productora de alimentos a base de maíz con alto valor nutritivo más reconocida en toda el área metropolitana de Monterrey, se realizó una investigación de mercados a fin de identificar la demanda potencial de la tortilla de frijol. Se determinó que en el corto plazo (6 meses), la empresa podrá vender 7 200 kg/mes de tortillas, en el mediano plazo 14 400 kg/mes y, en el largo plazo, 24 000 kg/mes. El incremento en ventas se verá respaldado por la venta del producto en la tortillería de la empresa en el corto plazo, la posterior distribución del producto en tiendas de autoservicio en el mediano plazo, así como la comercialización en restaurantes, comedores y puestos de tacos en el largo plazo. El precio será de $5.55.00/kg y está orientado al consumidor de clase media.

Para la planta de producción se requerirá un área rectangular de 15 × 20 m, donde se prevé ubicar el mostrador de ventas de la empresa.

La tecnología empleada en el proceso es muy sencilla, requiriéndose maquinaria como horno, estufa, molino, amasadora y un aparato automático para fabricar y cocer las tortillas. Durante los primeros dos años de operación, se rentará el equipo, por lo que no habrá una inversión inicial elevada, lo cual permitirá que no se requiera préstamo alguno.

El proceso consiste básicamente en la mezcla de todos los ingredientes y en su posterior proceso en la máquina amasadora, moldeadora y de cocción de tortillas, para posteriormente pesar el producto, empacarlo, etiquetarlo y venderlo.

En Alimentos Enriquecidos laborarán seis personas, tres de las cuales son las socias del negocio. El organigrama de la empresa es el siguiente:



Ana Lucía Díaz, Ana Lucía Ordaz y Bárbara Coindreau serán responsables de todas las funciones que se desarrollen en la empresa, la cual se constituirá legalmente como persona física con actividad empresarial, bajo el nombre de Bárbara Coindreau.

En cuanto al área financiera, se requerirá invertir $40 000.00 para iniciar operaciones, los cuales serían aportados por las iniciadoras del negocio. Acorde con el nivel de ventas expuesto, así como con los costos y el precio de venta indicado, se generaría un flujo de efectivo positivo desde el inicio de las operaciones, que permitirá a la empresa invertir 50% del flujo mensual. En el mediano plazo podrá adquirirse maquinaria propia.

Al finalizar el primer año, se proyecta una utilidad retenida de $63 126.00. La razón de liquidez, por otro lado, es de 4.08, con lo cual se refleja que la empresa contaría con una alta capacidad para pagar pasivos en el corto plazo.

Acorde con las razones de endeudamiento, 76% de los activos pertenecen a los socios de la empresa (capital contable/activo total). Finalmente, en cuanto a la rentabilidad del negocio, se obtendrán 61%, 46% y 9.3% sobre capital contable, activo total y ventas netas, respectivamente.

Se muestra a continuación un resumen de los estados financieros de la empresa.

Alimentos Enriquecidos, S.A. de C.V.
Balance general al 20__ de agosto de 20__

Activos		Pasivos	
Circulantes	$132 646.00	Corto plazo	$32 500.00
Intangibles	$3 000.00	Total pasivos	$32 500.00
		Capital	
		Capital social	$40 000.00
		Utilidades retenidas	$63 126.00
		Capital total	$103 126.00
Total activos	$135 646.00	Total pasivo más capital	$135 646.00

Alimentos Enriquecidos, S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 19 de agosto de 20__00 al 20 de agosto de 20__

Ventas	$691 200.00	
Costo de ventas	($316 914.00)	
Utilidad bruta		$374 286.00
Gastos de operación		(170 640.00)
Gastos administrativos		(108 000.00)
ISR		(32 520.00)
Utilidad después de impuestos		$63 126.00

Modelo de negocio

1. Segmento del mercado: los productos de Alimentos Enriquecidos van dirigidos a todas las personas que busquen mejorar su alimentación con productos que ofrezcan mayor valor nutritivo, incialmente se atenderá a la población que vive al poniente de la ciudad de Monterrey.
2. Propuesta de valor: considerando que la combinación cereal-leguminosa mejora considerablemente la calidad de la ingesta proteica, el incluir un producto de este tipo en la alimentación resulta una muy buena opción. Por los motivos anteriores, el producto que se ofrece consiste en una tortilla de maíz y frijol que brinda a las familias de todas las clases sociales, un alimento con mayor valor nutritivo que la tortilla de maíz tradicional y prácticamente al mismo costo.
3. Canales de distribución: al inicio de operaciones de la empresa se venderá directamente del productor al consumidor, a mediano plazo se distribuirá a domicilio y en tiendas de autoservicio.
4. Relación con los consumidores: Alimentos Enriquecidos se compromete a brindar permanentemente productos de alta calidad sanitaria y nutricional, contará además con diversas formas de recibir realimentación de sus clientes, al inicio un buzón de sugerencias y un correo electrónico a la vista dentro de las instalaciones de la empresa,
5. Flujos de efectivo: para mantener los costos de producción tan bajos como la empresa espera, se mantendrán controles de calidad suficientemente estrictos para evitar pérdidas por robo de los empleados, contaminación por plagas y roedores y desperdicio por producto terminado que no llege a venderse.
6. Recursos clave: el proceso productivo de la tortilla es muy sencillo, el equipo es de fácil adquisición y la materia prima también, para optimizar su uso la empresa se compromete a dar adecuado mantenimiento a las instalaciones y la revisión constante de la calidad de los insumos.
7. Actividades clave: establecimiento de controles de materia prima, volumen de ventas diarias y limpieza de las instalaciones para mantener la calidad y el precio ofrecido a los clientes.
8. Socios clave: es indispensable para la empresa realizar alianzas fuertemente establecidas con proveedores de materia prima para la correcta entrega en cantidad y calidad de insumos, para corresponder, la empresa se compromete a otorgar pronto pago según el acuerdo específico con cada uno de ellos.
9. Estructura de costos: al ser la tortilla un producto de precio controlado por las autoridades mexicanas, nos comprometemos a mantenerlo, es importante resaltar que los consumidores de tortillas enriquecidas con harina de frijol reciben más por su dinero.

Dados los procedimientos y trámites que deberán realizarse antes de que inicie la empresa, se tiene previsto que las operaciones inicien el 19 de agosto de 20__, después de 24 días de actividades previas necesarias para comenzar a trabajar.

Capítulo 13

Anexos del plan de negocios

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. describirá la importancia de incluir documentos que apoyen su plan de negocio.
2. enlistará los documentos que anexará a su plan de negocio.

1 13.1 Tipos de anexos del plan de negocios

Un plan de negocios debe estar complementado con toda la información pertinente que sea factible adquirir y que pueda respaldar y completar los datos indicados a lo largo del trabajo.

Los anexos pueden ser de diversos tipos, desde la información directa (relativa al estudio de mercado realizado o a las proyecciones financieras desarrolladas) hasta indirecta, como todas las publicaciones referidas con el producto y/o servicio que la empresa ofrece.

2 13.2 Listado de clientes potenciales

El negocio deberá poseer la información básica de arranque, es decir, todo aquello que realizará una vez que se implante formalmente e inicie actividades. Uno de los elementos más importantes para arrancar operaciones es conocer de antemano no sólo dónde están sus clientes y cuáles son sus hábitos de compra, sino ***quiénes*** son los consumidores potenciales de la empresa, por supuesto, si es posible identificarlos individualmente (cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, fondas, papelerías, etc.). Los datos de los clientes potenciales deben ser lo más completos posible, esto es, con dirección, teléfono, nombre y puesto de la persona con la autoridad necesaria para tomar la decisión de adquirir el producto o servicio de la empresa, etcétera.

13.3 Cartas de intención de compra

En ocasiones, debido a la investigación de mercado, las organizaciones consultadas manifiestan un fuerte interés, incluso en solicitudes formales, de adquisición del producto o servicio de la empresa; las cartas de intención de compra son precisamente una expresión formal de interés y se convierten en un respaldo de gran repercusión en la decisión de otros negocios por convertirse también en clientes de la empresa y de posibles inversionistas que pudieran interesarse en adquirir acciones, por lo que es muy recomendable consignarlas en los anexos del plan de negocios.

13.4 Encuestas de mercado aplicadas

El estudio de mercado y las correspondientes conclusiones obtenidas se sustentan en las encuestas aplicadas, por lo que deben presentarse en su totalidad, junto con la tabulación de datos derivados de ellas.

13.5 Formatos de trámites legales realizados y por realizar

En los anexos del plan de negocios un elemento de gran importancia que debe incluirse es el listado de los trámites legales que deberán llevarse a cabo o que ya se han realizado para implantar y operar la empresa. El listado de trámites legales debe incluir todos los pasos relacionados con los aspectos de iniciación de actividades comerciales, laborales y fiscales, ordenados en secuencia (por orden de realización), incluyendo la descripción de los trámites, los requisitos para cada uno de ellos, la dirección en que deberán llevarse a cabo, el costo de los mismos y los formatos que pudieran requerirse en cada caso.

13.6 Currículo del personal clave de la empresa

En este anexo deberá describirse el currículo del personal que ocupará las posiciones clave en al menos los tres primeros niveles de la estructura organizacional de la empresa.

La información de capacitación y experiencia del personal de la empresa es relevante para determinar su capacidad administrativa.

13.7 Información relevante complementaria

Otro aspecto de gran importancia que debe ser incorporarse en los anexos del plan de negocios es cualquier publicación referente a la empresa, como artículos de revistas o periódicos, reportes de investigación, etc., que presenten el estado actual y futuro de la industria en que se involucrará el negocio, situación socioeconómica de la región donde trabaja, competidores reales o potenciales de la empresa, etcétera.

13.8 Directorio de fuentes de información

Es indispensable contar con una lista actualizada de las fuentes de información que facilitarán a los administradores de la empresa la toma de decisiones. Aquí se incluyen datos de oficinas gubernamentales de información (por ejemplo, en México son: la Secretaría de Economía; el Instituto de Estadística, Geografía e Informática; la Cámara Americana de Comercio; el Banco de Comercio Exterior; Nacional Financiera, entre otros), así como centros privados de información: bufetes de asesoría, bibliotecas de universidades, etcétera.

13.9 Copias de contratos, certificados y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado

El objetivo de este punto es establecer el estado actual de la empresa en cuanto a las actividades realizadas; deben incluirse todas las copias de los documentos de actividades comerciales (compras, ventas, adquisición de patentes, etc.), financieras (créditos obtenidos, inversiones, etc.), o de cualquier otra índole que se haya celebrado en la empresa.

13.10 Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales

En este anexo se incluyen todos los formatos de trabajo que la empresa requiera para su operación: contratos de compraventa, órdenes de compra, pólizas de garantía, órdenes de recompra, formas de control de inventarios, etcétera.

13.11 Diseño de *stand* y estrategias de participación en muestras o ferias promocionales

El objetivo de este anexo es establecer la estructura básica del proceso a seguir para participar en muestras o ferias promocionales que permitan a la empresa darse a conocer en el medio, en particular al mercado potencial que pretende atender. Se debe incluir en esta sección cualquier material promocional (volantes, muestras, folletos, etc.), el arreglo de un *stand*, las estrategias publicitarias para aprovechar la presentación (videos, carteles, etc.), así como el plan para atender a los clientes potenciales que se muestren interesados en los productos o servicios.

13.12 Varios

Toda la información que permita respaldar o complementar los datos manejados en el desarrollo del plan de negocios, pero que no esté contenida en los puntos anteriores, se ubica en este apartado. Cada documento presentado en este anexo deberá estar acompañado por una breve descripción que permita ubicarlo e identificar su importancia como soporte del plan de negocios.

Capítulo 14

Presentación de planes de negocios

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

1. describirá las dos posibles formas de presentar el plan de negocios: oral y escrita.
2. hará recomendaciones para la presentación de proyectos a diferentes públicos.
3. enlistará recomendaciones generales para la presentación de proyectos de negocios.

1 14.1 Presentación de planes de negocios

Es muy cierto que un buen concepto de negocio puede ser rechazado si en el proceso de comunicarlo se cometen errores, por lo que un plan de negocios debe estar bien desarrollado, no sólo en el fondo, sino también en la forma.

La presentación del plan de negocios se puede analizar desde dos puntos de vista (ambos de gran importancia para alcanzar el objetivo y lograr un impacto positivo en el público al que se expone), éstos son:

- Presentación escrita.
- Presentación verbal.

2 14.2 Presentación escrita del documento

El documento escrito debe tener una estructura de contenido similar a la de cualquier documento formal; entre otras cosas, debe contener al menos los siguientes puntos:

- Portada.
- Índice.
- Cuerpo del documento.
- Anexos.

14.2.1 Portada

La portada debe:

- Establecer claramente el negocio (nombre de la empresa).
- Indicar la naturaleza del documento (plan de negocios de la empresa X), incluido, de preferencia, el logotipo de la empresa para darle una personalidad definida al proyecto.
- Identificar al responsable de la elaboración del plan, en especial si se elaboró bajo pedido, por alguna persona o empresa ajena al proyecto.
- Contener el domicilio legal de la empresa.
- Señalar los datos necesarios para comunicarse con la persona responsable del proyecto.
- Manifestar la confidencialidad del documento.
- Indicar con claridad la propiedad del plan de negocios (en especial en caso de que el documento se haya mandado a hacer).

14.2.2 Índice

El índice debe:

- Contener títulos autoexplicativos y/o con una breve descripción de ellos.
- Señalar en cada tema y subtema los números de página correspondientes, por tanto, todo el plan deberá estar claramente paginado.
- Debe estar desglosado por: contenido temático, gráficas, tablas y figuras.

14.2.3 Cuerpo del trabajo

¡La primera impresión cuenta mucho! Por ello se recomienda que:

- El trabajo se realice en un procesador de palabras.
- Escoger el tipo (por ejemplo: Geneva o Helvética) y tamaño de letra apropiados (12 o 14 puntos, la más legible de acuerdo al tipo de letra seleccionada), a lo largo de todo el trabajo.
- Usar hojas del mismo color y tipo.
- Manejar el mismo tipo de gráficas, tablas y figuras.

- Utilizar carpetas de tres aros para facilitar la adición o eliminación de hojas, dependiendo de la presentación que se realice.
- Usar separadores en cada sección del documento, las cuales indiquen de qué capítulo se trata, para facilitar el acceso a los mismos.

El documento debe estar bien presentado, pero se debe evitar caer en la ostentación, al grado que refleje un dispendio inútil de recursos (evitar el uso de papel muy costoso, impresiones de color, etc., a menos de que esto sea muy necesario o solicitado por el cliente).

La presentación del documento deberá incluir información de la razón para su elaboración (solicitud de préstamo, inversión, etc.), en no más de una cuartilla. Es importante que se establezca claramente la cantidad solicitada, la forma de aplicación de los recursos y la forma en que se piensan retribuir (rendimiento de la inversión, en tiempo y cantidad).

La extensión del plan es un punto clave: el documento no deberá rebasar 50 páginas, para evitar el rechazo natural a revisar un documento extenso.

La presentación del documento debe ser autoexplicativa en lo posible. Deberá contener gráficas de la información numérica, considerando que el lector quizá no tenga un conocimiento profundo del tema.

El documento debe estar limpio, ordenado y bien presentado.

Es conveniente diferenciar de manera clara cada tema y subtema, para ello incluya títulos con letras en negritas y de un tamaño mayor (14 a 18 puntos) en el resto del texto.

La redacción deficiente y los errores ortográficos o numéricos son distractores durante la lectura del documento, por lo que se deben eliminar.

Se recomienda utilizar doble espacio en la impresión para facilitar las notas del lector.

14.2.4 Anexos

Cualquier información complementaria debe presentarse por separado, incluyéndola en los anexos correspondientes; para mayor información, acudir al capítulo 13 de este libro.

14.2.5 Públicos del plan de negocios

El plan de negocios puede tener cinco clientes (usuarios) potenciales:

- Operativos (uso administrativo interno).
- Inversionistas.
- Instituciones financieras (para obtener préstamos).
- Proveedores (créditos o facilidades de pago).
- Clientes.

14.2.5.1 Uso interno

El plan de negocios es una base para la operación de la empresa, por lo que su desarrollo determina un proceso de planeación estratégica y, lógicamente, operativa. El plan es una guía operativa básica del negocio que aclara las metas, los objetivos y las actividades requeridas para el logro de éstas, por lo que indica con claridad los planes de acción, con sus respectivos requerimientos de recursos.

La elaboración del plan favorece la detección de áreas débiles o de oportunidad, aun antes de que una situación problemática se presente.

14.2.5.2 Inversionistas o instituciones financieras

Los inversionistas e instituciones financieras son los usuarios primarios externos más frecuentes de un plan de negocios, por lo que éste se convierte en la carta de presentación del emprendedor.

Ningún inversionista o institución pensará en invertir o arriesgar su dinero en un negocio que no tenga preparado un buen plan, y aun cuando el proyecto no es un documento infalible que garantice el éxito de la operación, sí facilita la visualización de las perspectivas de éxito, por lo que se transforma en la mejor y más completa solicitud de apoyo que el emprendedor pudiera presentar.

Si el documento está dirigido a un inversionista en particular, es indispensable entender a ese público (su forma de pensar y de tomar decisiones), con el fin de orientarlo a decidir positivamente respecto a la propuesta que le presentamos, a través de la información provista.

El inversionista se comportará con escepticismo respecto al proyecto y tomará al pie de la letra la ley de Murphy, en cuanto a que "si algo puede fallar, va a fallar", por lo cual los aspectos débiles del proyecto deberán investigarse con cuidado y señalarse con claridad, permitiendo así proyectar su riesgo.

El inversionista da especial atención a los puntos clave del plan, por lo que sólo estará dispuesto, en una etapa inicial de presentación del proyecto, a dedicarle escasos minutos al mismo (10 a 15); el resumen ejecutivo se convierte así en un elemento de gran importancia para captar la atención del inversionista e interesarlo, a través de información relevante, en la revisión integral del plan.

El inversionista sustentará su confianza en la experiencia y capacidad del equipo que le presenta el proyecto; es conveniente incluir una copia del currículo del personal clave de la empresa, el cual enfatice sus habilidades, conocimientos y experiencia.

En general, se recomienda que el plan muestre la permanencia del proyecto y manifieste una verdadera oportunidad de negocio.

14.2.5.3 Proveedores

En lo referente a proveedores, es más factible que se logre un incremento en líneas de crédito o facilidades de pago cuando existe un plan que muestra el posible desarrollo de la empresa, asegurando así la recuperación del dinero financiado. Resulta más sencillo negociar con un plan fundamentado en la mano, que ***platicando*** el probable éxito de la empresa.

14.2.5.4 Clientes

El cliente es muy susceptible de buscar la permanencia y estabilidad de la empresa (sobre todo cuando se convertirá en un cliente continuo), por lo que la captación de clientes clave se facilitará si se presenta el desarrollo de la empresa, fundamentándolo en un plan bien elaborado.

3

14.3 Recomendaciones finales

Una vez que ha elaborado el documento, es muy importante solicitar a personas vinculadas con los temas abordados que realicen una revisión al capítulo correspondiente a su especialidad; los expertos pueden facilitar comentarios que permitan complementar la información presentada y corregir cualquier error; para esto, trate de contactar abogados, especialistas en marketing, técnicos, contadores, etc., de confianza, que estén dispuestos a realizar una revisión imparcial y guardar la confidencialidad del caso.

Una vez revisado y corregido el documento, se deben buscar personas ajenas al proyecto que lean el documento y jueguen los diversos papeles del público al que va dirigido, para que externen sus dudas, de manera que se logren identificar posibles causas de rechazo.

Cada copia del documento debe ser registrada con los datos de quién la recibió y cuándo lo hizo; de ser posible, solicitar una carta que indique que se recibió el documento, señalando claramente el número de hojas entregadas.



Figura 14.1 Es importante cuidar la imagen para presentar de forma verbal un proyecto.

14.4 Presentación verbal del documento

La presentación verbal del plan también es muy importante, por lo que se deben considerar algunos aspectos básicos:

- Cuide su imagen (formalidad, limpieza, buen gusto, etc.), para presentar el proyecto (ver figura 14.1).



Figura 14.2 El material audiovisual como apoyo a una presentación es de suma importancia pues refuerza lo que se presenta.

- Utilice palabras clave que reflejen en forma clara, lógica y contundente, el éxito del negocio; se trata de vender el proyecto, pero esto no debe ser tan obvio. El tratamiento a dar en la información presentada es el de ofrecer una oportunidad, no de solicitar una inversión, préstamo, crédito o venta.
- Apoye su presentación con material audiovisual (acetatos, hojas de rotafolios, videos, etc., previamente preparados), presentando toda la información, de preferencia, en forma gráfica (ver figura 14.2).
- Utilice el tiempo de manera adecuada, planee su exposición y practíquela. Se recomienda que las presentaciones no excedan de 15 minutos, por tanto, concentre su atención en los elementos clave que sustentan el éxito del proyecto; sin embargo, no apresure la exposición, dé el tiempo necesario a cada explicación.
- Procure tener una buena dicción, articule bien las palabras y maneje el volumen de su voz adecuadamente en el lugar de la exposición.



- Evite cualquier muestra de nerviosismo que denote una falta de seguridad en la información que se presenta.
- Sea puntual y evite perder tiempo; esto es, prepare y distribuya todo su material y equipo (de ser posible) antes de iniciar la exposición.
- Ordene su información de manera lógica y secuencial.
- Hable en términos claros y comunes, fáciles de entender, evite palabras rebuscadas o terminología muy técnica, a menos que el espectador maneje habitualmente dichas referencias.
- Indique las fuentes de información consultadas para respaldar los datos del plan.
- Utilice datos concretos y reales; nunca se apoye en información que pueda sobrestimar el éxito del proyecto o lo haga sonar poco factible.
- Revise la veracidad y consistencia de la información proporcionada a lo largo de toda la presentación.



Ligas de interés

¿Cómo hacer un proyecto que no termine en el papelero?, es una presentación en formato PDF auspiciada por Fundación MF, la cual sirve como guía para empezar, realizar, presentar y culminar un proyecto de trabajo, ya sea financiero o corporativo, así como los aspectos más comunes por lo que los proyectos son rechazados: www.foroaps.org/files/btylgbl.pdf, consultado el 10 de noviembre de 2010.

El artículo "Cómo presentar un plan de negocios", es una extensión de un trabajo presentado en jovenesemprendedores.org, una página del gobierno de Colombia dedicada a apoyar ideas emprendedoras: www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocios.htm, consultado el 10 de noviembre de 2010.

"Cómo presentar un proyecto a inversores", brinda una explicación que ayuda a entender fácilmente cómo presentar un proyecto a los posibles inversionistas: www.enendeavor.org/contenidos/como-presentar-un-proyecto-a-inversores-125/index.html, consultado el 10 de noviembre de 2010.



Glosario

A

Actividades operativas
Son todas las actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

Actividades preoperativas
Son todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas.

Activos intangibles
Son aquellos que sin ser "materiales" son aprovechables en el negocio, como patentes, marcas, derechos de autor, etcétera.

Adiestramiento
Es el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.

Adquisición de activos
Compra de maquinaria, equipos, etcétera.

Almacenamiento
Mantener un producto o materia prima en el almacén, hasta que se requiera para su uso o venta.

Amenazas
Aspectos que atentan o que pueden ir en contra del desarrollo de una empresa.

Análisis FODA
Herramienta que ayuda a la valoración de la viabilidad actual y futura de un proyecto; es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones.

Aumento de capital
Se da cuando los socios o dueños del negocio aportan capital a la empresa, lo cual se refleja en un incremento de capital.

B

Balance general
Presenta la situación del negocio en un momento particular al mostrar, a una fecha determinada, los activos, pasivos y capital contable de una empresa.

Bienes de consumo
Productos que usan los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales; se clasifican en bienes duraderos o perecederos.

Bienes industriales
Productos que se utilizan para producir otros bienes; algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo, como materia prima, producto semiterminado o componentes.

C

Capacidad instalada
Se refiere al nivel máximo de producción que puede alcanzar una empresa con base en los recursos con los que cuenta.

Capacitación
Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo individual y profesional que facilite, en consecuencia, el desarrollo de la compañía.

Capital social
Dinero que invierten los socios para formar y dar inicio a las operaciones de la empresa.

Catálogo de cuentas
Relaciona los números y los nombres o títulos de las cuentas, que se llevan por cada concepto.

Creación
Dar existencia a algo absolutamente nuevo y diferente.

Creatividad
Capacidad para generar algo nuevo, y se adjetiva según el área en que se aplica.

Comunicación
Proceso mediante el cual se produce un intercambio de información entre dos o más personas a través de un medio.

Compras de contado
Son las compras o adquisiciones que se realizan de materia prima o materiales, lo cual es pagado en efectivo.

Contrato eventual o de temporada
Este tipo de documento lo dan las empresas que trabajan sólo en ciertas temporadas del año; por ejemplo, agrícolas o pesqueras que necesitan personal temporal, pero que no pueden definir con exactitud cuándo va a terminar la temporada.

Contrato de trabajo
Es el documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa.

Contrato por obra terminada
Este documento se da a los trabajadores que la empresa necesita sólo para un trabajo específico y su duración es hasta que finaliza éste; por ejemplo, cuando se contrata a un grupo de albañiles para hacer alguna ampliación en un edificio.

Contrato por servicios profesionales
Se les da a personas que trabajan por su cuenta para diferentes compañías a la vez, como asesores finan-

cieros, abogados o contadores públicos. Se les paga por honorarios, dependiendo de los acuerdos que se realicen entre la empresa y el prestador de servicios.

Contrato por tiempo determinado
Es el más común, lo utilizan las empresas para poner a prueba a sus nuevos trabajadores, generalmente dura 28 días y, si la compañía está segura de mantenerlo en su nómina, el contrato puede ser renovado.

Contrato por tiempo indeterminado
Se les otorga a los trabajadores para otorgarles la planta; según las políticas de la empresa será el tiempo de otorgamiento de la planta; puede ir desde la contratación inmediata hasta cuatro meses de trabajo.

Control de calidad
Es el proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo con las especificaciones de su diseño.

Consumo aparente
Identificación del número de clientes potenciales, así como un estimado del consumo que harían del producto o servicio que la empresa ofrece, a partir de sus hábitos de compra.

Costo
Cantidad de dinero que paga lo necesario para la operación de la empresa, su fin no es la ganancia.

Costo de ventas
Es lo que cuesta producir el artículo o servicio vendido a los clientes.

Costos fijos
Son aquellos que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas. Por ejemplo, la renta del edificio, los sueldos, etc., van a pagarse, no importa si se produce o se vende en un periodo determinado.

Costos variables
Cambian en relación directa con determinada actividad o volumen. Dicha actividad puede ser de producción o ventas, por ejemplo, el material que va a utilizarse cambiará de acuerdo con el número de artículos o servicios que se produzcan.

Crédito
Es una aportación económica que se entrega a la empresa para enfrentar los compromisos o necesidades de inversión que no pueden solventarse con el capital de la misma.

Cuentas por cobrar
Las empresas venden sus productos a crédito (no se les paga de inmediato, sino a un plazo determinado). Por tanto, estas cuentas se refieren a la cantidad que se cobra en efectivo, como resultado de sus ventas a crédito.

Cuentas por pagar
Representan los adeudos a los proveedores en mercancías o materias primas relacionadas con el giro normal del negocio, adquiridas a crédito.

D

Debilidades
Todas las áreas de oportunidad para mejorar o complementar.

Depreciación
Tipo de gasto que se le carga a un activo cuyo valor ha disminuido con el tiempo debido a su deterioro.

Descuentos sobre ventas
Para alentar a los clientes a pagar sus cuentas, a menudo se les hace un descuento por pronto pago si éste se realiza dentro de un número determinado de días a partir de la fecha de la venta.

Devolución sobre ventas
Cuando las empresas venden, algunos clientes devuelven parte de los artículos comprados (por ejemplo, cuando se trata de mercancía dañada), por lo que se utiliza una cuenta llamada devoluciones sobre ventas para conocer en cualquier momento la cantidad de productos regresados, cuyo importe se resta al total de las transacciones.

Diagrama de flujo del proceso de producción
Es una secuencia gráfica de las operaciones; sirve para detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo.

Diario
Primer lugar donde se registran, en orden, los hechos y cifras asociados con operaciones.

Diseño y distribución de planta y oficinas
Es la disposición que tendrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción.

Documentos por pagar
Consisten en una deuda hecha por escrito y firmada por el suscriptor, en la cual se compromete a pagar cierta cantidad de dinero en una fecha determinada.

E

Entradas de financiamiento e inversión
Son entradas de efectivo al negocio para fomentar una actividad (por ejemplo de expansión).

Entradas de operación
Es la suma de todos los ingresos o recursos de efectivo en el periodo, que corresponden al giro principal del negocio.

Empaque
Recipiente que puede ser de diversos materiales y que es utilizado para contener un producto y protegerlo, y también como medio publicitario del mismo. Algunos productos requieren más de un empaque, como sucede con los cereales para desayuno pues requieren una bolsa que los proteja de la humedad y una caja que facilite su manejo e impida que se rompa la bolsa.

Emprendedor
Persona con autoconfianza y características que le permiten ver oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación o el mejor empleo de recursos.

Emprendedor administrativo
Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Emprendedor adquisitivo
Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.

Emprendedor externo
Individuo que actúa en su propio negocio con fines de lucro.

Emprendedor imitador
Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

Emprendedor incubador
En su afán por crecer y buscar oportunidades, y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.

Emprendedor interno
Individuo que actúa al interior de una empresa ajena.

Emprendedor oportunista
Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.

Empresa
Conjunto de recursos que organiza el titular (emprendedor) para producir o intercambiar bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.

Entradas
Ingresos de dinero que recibe una empresa.

Entradas de financiamiento e inversión
Son entradas de efectivo al negocio para fomentar una actividad.

Entradas de operación
Es la suma de todos los ingresos o recursos de efectivo en el periodo, que corresponden al giro principal del negocio.

Estado de resultados
Procedimiento que mide la rentabilidad de una empresa e informa las operaciones que se realizan en la misma en un periodo determinado.

Etiqueta
Formas impresas que lleva un producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación.

F

Flujo de efectivo
Estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un periodo determinado.

Flujo de efectivo de operación
Es la suma de las entradas totales menos las salidas totales de operación del negocio.

FODA
Acrónimo que proviene de ***F***ortalezas, ***O***portunidades, ***D***ebilidades y ***A***menazas.

Fortalezas
Todos los aspectos con que cuenta una empresa y que la coloca por encima de otras.

G

Gasto
Cantidad de dinero que paga lo necesario para la operación de la empresa, su fin es la ganancia.

Gastos de fabricación
Son los gastos que están directamente involucrados en el proceso de producción, pero que no incluyen mano de obra directa, ni materia prima; por ejemplo, mantenimiento de las máquinas.

Gastos por interés
Es la cuenta para registrar los gastos generados por algún préstamo o financiamiento que haya sido solicitado (en un banco o en alguna otra institución). No incluye gastos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, por ejemplo, gastos de materiales.

Genio
Del latín *genios (*de *generare* = engendrar). Capacidad para generar nuevas ideas o formas de ver las cosas.

Grupo sindical
Es un conjunto de trabajadores, ya sean de una misma empresa o de varias empresas, cuyo objetivo es defender los derechos del empleado.

I

Idea de valor
Idea que diferenciará un producto de otros con características similares; es la razón que se le da al consumidor para escoger un producto y no otro.

Indicadores financieros
Instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio y que toman como base los estados financieros proyectados.

Inducción
Presentación con la misión, valores, carácter de la compañía y puesto que desempeñará un nuevo empleado; se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que éste puede esperar de la empresa.

Ingenio
Asociación inusual de ideas, presentada generalmente en el lenguaje hablado, que produce sorpresa por su naturaleza diferente. Apreciación de una situación compleja, en forma nueva o no tradicional.

Ingresos
Representan los recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, ya sea en efectivo o a crédito.

Ingresos por interés
Es la cuenta para registrar el interés ganado en una inversión (en un banco o en alguna otra institución). No incluye ingresos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, como venta de productos o prestación de servicios.

Innovación
La aportación de algo nuevo. La innovación se distingue de la creatividad en que la primera implica cosas o situaciones diversas, pero no necesariamente mejores.

Inspección
Es cualquier comparación o verificación de características contra los estándares de calidad o cantidad establecidos.

Intuición
Indica la capacidad para "mirar adentro" de las cosas para encontrar su significado o interpretación.

Invención
Palabra latina que se usa al encontrar o descubrir algo. La palabra griega correspondiente es *heurística*.

Inventario
Es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

L

Lugar de trabajo
Es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto.

M

Mano de obra
Personas que forman parte del proceso de producción o de la prestación de un servicio y que contribuyen a la transformación de la materia prima en un producto.

Marketing
Proceso de planear precio, promoción, distribución y venta de bienes y servicios que ofrece la compañía, define el producto o servicio a partir de las preferencias del consumidor, para crear un intercambio que satisfaga los objetivos de ambos.

Materia prima
Elementos, partes o sustancias de las que se compone un producto o bien, se trata de los insumos necesarios para la prestación de un servicio.

Misión
Razón, propósito o motivo por el cual existe una empresa y que guía las actividades de la misma.

Modelo de negocio
Descripción de la forma en que una organización crea, captura y entrega un valor económico o social.

O

Objetivos
Deseos que se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo.

Operación
Es cualquier actividad que dé como resultado un cambio físico o químico en un producto o algún componente del mismo. Incluye también el ensamble y desensamble de productos.

Oportunidades
Todos los aspectos favorables para una empresa.

Organización
Forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

P

Pago de deuda e intereses
Es el pago del interés que se genera cuando se adquiere un préstamo que debe pagarse en cierto plazo, así como el pago correspondiente del capital mismo.

Pasivo
Representa lo que el negocio debe a otras personas o instituciones.

Pérdida neta
Es el resultado de los ingresos obtenidos por el negocio, los cuales son inferiores a sus gastos.

Persona física
Es aquella persona sobre la que recaen todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio (dueño o emprendedor).

Plan de trabajo
Asignación de tiempos, responsables, metas y recursos a las diferentes actividades de una empresa de forma que se cumplan los objetivos.

Préstamo bancario
Es cuando una institución financiera hace un préstamo en efectivo a la empresa.

Proceso de producción
Conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o para prestar un servicio.

Producción
Transformación de insumos a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores.

Producto
Resultado final de un proceso de producción que representa un satisfactor para el consumidor.

Propuesta de valor
Descripción de la experiencia que recibirá el cliente dada la oferta de mercado de la compañía y de su relación con el proveedor de dicho bien o servicio.

Precio
Cantidad de dinero que se paga por un bien o servicio.

Programa de producción
Es la planificación de las operaciones que se realizarán para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área.

Publicidad
Acciones que hacen llegar un mensaje al mercado meta; el objetivo es impactar directamente al cliente para que compre un producto, lo que incrementa las ventas.

Punto de reorden
Cantidad mínima de inventario a la cual se necesita llegar para volver a comprar.

R

Retraso
Es cualquier periodo en el que un componente del producto esté esperando para alguna operación, inspección o transporte.

Reunión
Cita acordada entre un grupo de personas para tratar una serie de temas en común.

Resumen ejecutivo
Es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios.

S

Saldo inicial de la cuenta de flujo de efectivo
Corresponde a la cantidad de efectivo con la que se cuenta al inicio del periodo.

Saldo final de flujo de efectivo
Corresponde a la cantidad de efectivo que la empresa tendrá al final del periodo, consiste en el saldo inicial de efectivo, más las entradas de efectivo totales, menos las salidas de efectivo totales.

Salidas
Egresos que realiza una empresa.

Salidas de financiamiento e inversión
Son egresos de efectivo del negocio para el fomento de actividades.

Salidas de operación
Es el total de todos los gastos o desembolsos de efectivo del periodo que corresponden al giro principal del negocio.

Segmentar
A partir de criterios diversos se divide el mercado en secciones con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado.

Sinergia
Las aportaciones individuales, así como las juntas de trabajo orientadas a la misma dirección, dan resultados mejores que los esfuerzos aislados.

Sistema contable
Proceso que sirve para llevar las cuentas de una empresa, conocer su situación y buscar opciones que le permitan ahorrar, así como aumentar su rendimiento.

Sociedad anónima
Es un grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones.

Sociedad de responsabilidad limitada
Es una organización empresarial constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

T

Trabajo en equipo
Grupo de personas que tiene una perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia; sus miembros tienen una participación activa y coordinada, aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes.

Transporte
Es cualquier movimiento que no sea parte integral de una operación o inspección.

U

Ubicación
Determina el medio ambiente cercano a una empresa.

Utilidad bruta
Es el resultado de las ventas totales (incluidas la disminución de devoluciones y los descuentos sobre ventas) menos el costo de ventas.

Utilidad neta
Es la diferencia entre los ingresos obtenidos por la empresa y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos. Lo anterior implica que los ingresos sean mayores que los gastos.

V

Ventas brutas
Es el nombre de la cuenta que se utiliza para registrar el total de la venta de una mercancía o producto, y la contabilización se realiza en la misma forma que la cuenta de ingresos por servicios.

Ventas de contado
Ventas que se pagan en ese momento en efectivo, en su totalidad.

Ventas netas
Es la suma del total de ventas menos las devoluciones y descuentos sobre lo que se vendió.

Visión
Declaración que ve el futuro de una empresa y que sirve al emprendedor para establecer el rumbo de la misma.

Bibliografía

Ahoy, Cristopher, ***Administración de operaciones enfocadas en el cliente***, México, McGraw-Hill, 2009.

Álvarez, Marín, ***Manual de planeación estratégica***, México, Panorama Editorial, 2006.

Anzola, Sérvulo, ***Administración de pequeñas empresas***, México, McGraw-Hill, 1993.

Balanko-Dickson, Greg, ***Cómo preparar un plan de negocios exitoso***, México, McGraw-Hill, 2009.

Bangs, David, ***Guía para la planeación de su negocio***, México, Promexa, 1992.

Bohlander, George, ***Administración de recursos humanos***, México, International Thomson, 2008.

Business Week, ***Casos de éxito de emprendedores***, México, McGraw-Hill, 2008.

Casadesus-Masanell, Ramon y Joan E. Ricart, "Competing through Business Models", ***Harvard Business School,*** Module Note, 2007, pp. 708-452.

Center for Entrepreneurship, ***A Sample Business Plan Outline***, Estados Unidos, James Madison University, 2010.

Chesbrough H, Rosenbloom RS, "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", ***Industrial & Corporate Change*** 11, 2001, pp. 529-555.

Dessler, Gary, ***Administración de recursos humanos***, México, Pearson, 2009.

Fayolle, Alain, Entrepreneurship research in Europe, outcomes and perspectives, Estados Unidos, Edward Publishing, Inc., 2005.

Fernández Valiñas, Ricardo, ***Manual para elaborar un plan de mercadotecnia***, México, McGraw-Hill, 2007.

Francis, Richard, ***Facility Layout and location; and analytical approach***, Estados Unidos, Prentice Hall, 1992.

Gitman, Lawrence, ***Administración financiera básica***, México, Harla, 1990.

Godstein, Leonard D., Timithy M. Nolan y William Pfeiffer, ***Planeación estratégica aplicada***, México, McGraw-Hill, 1998.

Gómez Mejía, Luis, ***Gestión de recursos humanos***, España, Pearson Prentice Hall, 2008.

Grados, Jaime, ***Inducción, reclutamiento y selección***, México, El Manual Moderno, 1988.

Hamel, G., ***Leading the revolution***, Estados Unidos, Harvard Business School Press, 2000.

Holm, Sheila, ***Su plan de negocios en pasos***, México, Editorial Panorama, 2010.

Horngren, Charles, ***Contabilidad***, México, Pearson Educación, 2010.

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, ***Guía para la presentación de proyectos***, México, Siglo XXI Editores, 2006.

Kaplan, Robert y David Norton, ***Strategy Maps***, Estados Unidos, Harvard Business School Publishing Corp, 2004.

Kotler, Philip, ***Dirección de la mercadotecnia***, 7a. ed., México, Prentice Hall, 1993.

Kravitt, Gregory, ***Creating a Winning Business Plan***, Estados Unidos, Probus Publishing Company, 1992.

Kuriloff, Athur, ***et al., How to Start your Own Business... and Succeed***, Estados Unidos, McGraw-Hill Co, 1991.

Lara Flores, Elías, ***Primer curso de contabilidad***, México, Editorial Trillas, 2010.

Ley general de sociedades mercantiles, 5a. ed., México, Delma, 1992.

Ley de invenciones y marcas, México, Ediciones Andrade, 1986.

Leyes y códigos de México: sociedades mercantiles y cooperativas, México, Porrúa, 1991.

Longenecker, J.G., Moore, C.W. y J.W. Petty, ***Small Business Management***, Estados Unidos, ITP, 1994.

Mariño, Hernando, ***Gerencia de la calidad total***, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1991.

Martin, Charles, ***Starting your New Business***, Estados Unidos, Crisp Publications Inc., 1988.

McKeever, Mike, ***How to Write a Business Plan***, Estados Unidos, Nolo Press, 1992.

Merrilees, B.; Ges, D.; O'Brien, D., "Marketing Stakeholder Analysis. Branding the Brisbane Goodwill Games", ***European Journal of Marketing***, Vol. 39, 2002, pp. 1060-1077.

Metzger, Muchael y Donaire, Víctor, ***Gerencia estratégica de mercadeo***, Cengage Learning Latin America, 2007.

Montaño García, Agustín, ***Administración de la producción***, México, Editorial Pac, 2004.

Ochoa, Guadalupe, ***Administración financiera I*** (apuntes de clase), México, ITESM, 1992.

Osterwalder, Alexander y Yves Pigneur, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challenhers", 2009,

en www.businessmodelgeneration.com, consultado el 11 de noviembre de 2010.

Peña Flores, Marcela, *Método para identificar nuevos negocios basados en megatendencias*, México, 2010.

Porter, Michael, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,* Estados Unidos, Free Press, 1985.

Programa de Apoyo Integral a la Microindustria, *Fuentes de financiamiento y su obtención*; *Análisis de estados financieros; La contabilidad en la empresa,* México, Nafinsa.

Puchol, Luis, *El libro del emprendedor, cómo crear tu empresa y convertirte en tu propio jefe,* 2a. ed., España, Editorial Díaz de Santos, 2005.

Rodríguez Rocha, José Francisco, *Manual de contabilidad práctica*, México, Editorial Trillas, 2009.

Sánchez, A. y H. Cantú, *El plan de negocios del emprendedor*, México, McGraw-Hill, 1993.

Sangri Coral, Alberto, *Introducción a la mercadotecnia*, México, Editorial Patria, 2008.

Sargent, Dennis, *Su plan de negocios*, Estados Unidos, Centros de Desarrollo de Pequeña Empresa de Oregon (CCDPE), 1990.

Sarriés Sanz, Luis, *Buenas prácticas de recursos humanos*, Madrid, Editorial ESIC, 2008.

Serrak, Guy, *Diccionario de mercadotecnia*, México, Editorial Trillas, 2008.

Tabrizi, Bahnam, *La empresa en tiempo real*, México, 2007.

Timmons, Jeffry, *New Venture creation*, Estados Unidos, Editorial Erwin, 1990.

Stonehouse, G. y J. Pemberton, “Strategic planning in SMEs, some empirical findings”, *Management Decision*, Vol. 40, núm. 9, 2002.

US Small Business Administration, *Business Plan for Small Manufacturers*, Estados Unidos, US Small Business Administration, 1988.

Valdes, Luigi, *El arte de inventar el futuro*, Colombia, Editorial Norma, 2004.

Warre, Carl, *Contabilidad financiera*, México, Cengage Learning, 2010.

Welsh, J.A. y J.F. White, *The Entrepreneur’s Master Planning Guide*, Estados Unidos, SMU University, 1981.

Weston, Fred, *Finanzas en administración*, México, McGraw-Hill, 1995.

Índice analítico

A

B

C

D

E

N

O

P